

**¿CÓMO ESTÁN AFRONTANDO SU CARGO DE RECTOR LOS PROFESIONALES  
LICENCIADOS Y NO LICENCIADOS? DOS ESTUDIOS DE CASO**

**JOVAN CARLOS MORA SALINAS**

**Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de  
Magister en Educación**

**Director  
CICERÓN CAICEDO DUARTE  
Magíster en Educación**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
IBAGUÉ TOLIMA  
2017**



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION PUBLICA N° 065  
SEMESTRE B-2017

Siendo las 10:00 AM horas del día 3 de febrero de 2018 se reunieron en la Sala de Maestría en Educación – Universidad del Tolima, el estudiante y el jurado del trabajo de grado e invitados al acto de sustentación:

TITULADO: ¿COMO ESTÁN AFRONTANDO SU CARGO DE RECTOR LOS PROFESIONALES LICENCIADOS Y NO LICENCIADOS? DOS ESTUDIOS DE CASO

La calificación otorgada por el jurado a la sustentación es la siguiente:

JURADO NOMBRE	LUIS EDUARDO CHAMORRO	CALIFICACION	4.6
---------------	-----------------------	--------------	-----

SIENDO LAS: 11:00 AM HORAS, SE CERRO EL ACTO DE SUSTENTACION

EN CONSTANCIA SE FIRMA:

JURADO NOMBRE	LUIS EDUARDO CHAMORRO	FIRMA	
---------------	-----------------------	-------	--



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



FORMATO PARA CALIFICACION DE TRABAJOS DE GRADO  
(Para uso del Jurado)

FUNCIONES	CALIFICACION ASIGNADA
1. Aspectos de estilo y presentación	4.8
2. Marco teórico y actualización de conocimientos.	4.3
3. Método y técnicas adecuadas o de innovación en la metodología.	4.5
4. Relevancia científica y/o tecnológica e importancia socioeconómica de los resultados y recomendaciones.	4.6
NOTA FINAL	4.6

La calificación numérica equivale a la siguiente escala cualitativa así: Una nota definitiva menor de tres coma cero (3.0) equivale a REPROBADO; Entre tres coma cinco (3.5) y tres coma nueve (3.9) APROBADO, entre cuatro coma cero (4.0) y cuatro coma cuatro (4.4) SOBRESALIENTE, y entre cuatro coma cinco (4.5) cuatro coma nueve (4.9) MERITORIO y cinco coma cero (5.0) LAUREADO.

COMENTARIO DEL JURADO CALIFICADOR

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CALIFICACION CUALITATIVA meritoria

NOMBRE DEL JURADO

LUIS EDUARDO CHAMORRO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

JOVAN CARLOS MORA

NOMBRE DEL DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

CICERON CAICEDO DUARTE

FIRMA

FIRMA

FIRMA

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912

A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644869 – 9800665348

## **DEDICATORIA**

A mi hijo, a quien espero enseñar más con el ejemplo que con la palabra.

## **AGRADECIMIENTOS**

a mi familia, que son la motivación para alcanzar más logros

A los rectores Armando Castro y Salomón Rojas Tapiero por su colaboración en la realización de esta investigación, así como a las comunidades educativas de las instituciones las Pavas del municipio de Villahermosa y Otoniel Guzmán del municipio de Venadillo.

Al magister Cicerón Caicedo Duarte por el asesoramiento y animo dado para la terminación de este proyecto.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>12</b>
<b>1. EL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1 Pregunta Principal .....	18
1.2.2 Preguntas Secundarias.....	18
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>21</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
4.1 ANTECEDENTES .....	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
4.2.1 Competencias Directivas y Evaluación de Desempeño. ....	26
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>40</b>
5.1 PARADIGMA Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
5.2 MÉTODO.....	41
5.3 POBLACIÓN .....	42
5.4 TÉCNICAS .....	43
5.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
<b>6. ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
6.1 ÍNDICE SINTÉTICO I.E. R2.....	56

<b>6.2 ÍNDICE SINTÉTICO I.E. R1 .....</b>	<b>57</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>68</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Programas estudiados por rectores de I.E públicas de Colombia.....	16
<b>Tabla 2.</b> Programas en los campos de gestión y políticas educativas en Colombia .....	17
<b>Tabla 3.</b> Competencias funcionales de la evaluación de desempeño.....	29
<b>Tabla 4.</b> Administración escolar Vs Gestión educativa estratégica.....	36
<b>Tabla 5.</b> Índice sintético básica primaria periodo 2015-2017 I.E.R2 .....	56
<b>Tabla 6.</b> Índice sintético básica secundaria periodo 2015-2017 I.E.R2.....	57
<b>Tabla 7.</b> Índice sintético media periodo 2015-2017 I.E.R2.....	57
<b>Tabla 8.</b> Índice sintético básica primaria periodo 2015-2017 I.E.R1 .....	57
<b>Tabla 9.</b> Índice sintético básica secundaria periodo 2015-2017 I.E.R1 .....	57
<b>Tabla 10.</b> Índice sintético media periodo 2015-2017 I.E.R1.....	58



## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Evaluación anual de desempeño laboral docentes y directivos docentes decreto ley 1278 de 2002 Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media .....	75
<b>Anexo B.</b> Cuestionario de entrevista semiestructurada.....	87
<b>Anexo C.</b> Registro Fotográfico De La Institución R1 .....	89
<b>Anexo D.</b> Registro Fotográfico Institución R1 .....	93
<b>Anexo E.</b> Matriz de Análisis Rectores, Docentes Y Estudiantes .....	95

## RESUMEN

La presente investigación describe como están actuando tanto rectores licenciados como no licenciados, en la dirección de las instituciones educativas rurales del norte del Tolima.

Para tal efecto, se estableció como método el estudio de caso, el cual posee un carácter marcadamente cualitativo. Se seleccionaron dos instituciones rurales que poseen condiciones similares y diferenciadas en que la primera tiene un rector con formación académica en licenciatura en matemáticas y la segunda un ingeniero agroindustrial. La recolección de información se realizó a través de la entrevista semiestructurada y el análisis documental. Se organizó y procesó la información por medio matriz de análisis, de modo que emergieron resultados que explican las actuaciones de los protagonistas del estudio, permitiendo concluir como se están desarrollando las funciones de rector y qué relación tienen estas actuaciones frente a su formación profesional, cuales son los resultados de mejoramiento y la imagen que proyecta cada uno de los rectores en el ejercicio de su cargo.

**Palabras claves:** Función directiva, gestión escolar, competencias, administración escolar.

## **ABSTRACT**

This research describes how two school principals are running their rural educational institutions in the north of Tolima.

Thus, the case study was established as the research method, which has a markedly qualitative character. Likewise, two rural institutions with similar and differentiated conditions were selected. One of them, has a principal with academic training in bachelor's art in mathematics, and the other one is running by an agro-industrial engineer. The information was collected through the semi-structured interview and the documentary analysis. Therefore, the information was organized and processed through a matrix of analysis, and the obtained results explain the actors' actions on the study. In this sense, it can be concluded how the functions of each principal are being developed, how these actions are related to their professional training, and which are the results of improvement and the image projected by each of the principals through their work in the institution.

**Keywords:** Management function, school management, competencies, school administration

## INTRODUCCION

Cuando el Ministerio de Educación Nacional mediante la implementación del decreto 1278 abrió la posibilidad para que profesionales de diferente índole participaran de los procesos de selección y vinculación del personal que haría parte de la transformación de la educación en el país y fijó como uno de sus objetivos garantizar que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias, dejó también abierta la posibilidad para que estos mismos tuvieran acceso al cargo de directivo docente, creando de esta forma un casi experimento, sin que se hayan realizado mayores investigaciones sobre los impactos que esto ha producido, a pesar que se cumplen más de quince años de la implementación de este decreto y más de doce del primer concurso de méritos.

Es así como en la actualidad en el magisterio colombiano encontramos profesionales con formación académica que van desde las diferentes licenciaturas hasta las ingenierías y el derecho tanto en las aulas de clase como en la dirección de las instituciones educativas, siendo este último aspecto el tema de interés central de la presente investigación, ya que muchos de los rectores, pasan de ejercer como docentes de aula a ocupar un cargo con un énfasis más administrativo que pedagógico y deben, entre otros aspectos, manejar presupuestos lo que requiere conocimientos de planeación financiera, legislación, sistematización de la información, entre otros.

Por otra parte, los profesionales no licenciados que inician su ejercicio de rectores se enfrentan a una serie de componentes pedagógicos desconocidos en la mayoría de profesiones. Por lo tanto, se ven inmersos en un clima escolar que dista mucho del ambiente laboral de otro tipo de organizaciones. Esto quedó demostrado en un estudio relativamente reciente de la fundación Evaluar, (2014) el cual hace una descripción cuantitativa de quienes son los rectores en Colombia y obviamente establece dentro del estudio la formación académica que estos poseen.

Por lo anterior, se estableció como objetivo general describir la forma en que están afrontado sus funciones los rectores profesionales licenciados y no licenciados, así como establecer la percepción de la comunidad educativa frente al desempeño del rector y los resultados de mejoramiento que se pueden evidenciar en las instituciones, en especial aquellos directamente relacionados con los aprendizajes de los estudiantes y que se relacionan con el desempeño de los mismos en las pruebas de estado.

Durante la revisión bibliográfica, se manejaron categorías conceptuales propias de la labor directiva y que están, explícita e implícitamente, en la evaluación de desempeño que estableció el Ministerio de Educación Nacional, como son: las funciones de los rectores, la evaluación, las competencias directivas, la gestión escolar, entre otras, con el fin de establecer el grado conocimiento alcanzado, la importancia, pertinencia y aportes que esta investigación puede generar.

Se hizo una conexión entre la legislación y la conceptualización pedagógica, pues al estudiar el tema de funciones no se puede desligar de la parte legal. Por esto, se tomó como base tres referentes importantes como son: el decreto 1278 de 2002, la resolución 15711 del 2015, la cual establece la evaluación diagnóstica formativa, y la resolución 15683 del 2016 que formula el manual de funciones para los diferentes cargos del sector educativo.

Finalizando el marco teórico, se decanta en el establecimiento de la diferenciación entre gestión educativa estratégica y administración escolar tomando como referente importante a Pozner, (2000) y que sirve para determinar hacia donde se inclina la actuación de los rectores, así como los planteamientos de Miguel Ángel Santos Guerra sobre las funciones pedagógicamente ricas y las funciones pedagógicamente pobres.

Se hizo un análisis cualitativo cuyo objetivo según Stake, (1995) es la comprensión y que se centra en la indagación de los hechos, más que un hecho inductivo para el autor “el investigador construye el conocimiento” con el fin de comprender cómo están actuando los rectores, en cuanto al abordaje posee un carácter descriptivo y valiéndonos de la

flexibilidad de este tipo de estudios, tomamos diferentes elementos que nos permiten dar respuesta a las preguntas de investigación.

El método escogido fue el estudio de caso, el cual ha venido ganando terreno en especial en el ámbito educativo, el cual busca hacer un análisis multiperspectivos pues no solo se basó en la información obtenida por el relato de los rectores sino que se complementa con la opinión de los docentes y estudiantes.

La población son los rectores del Tolima pertenecientes al decreto 1278 quienes han sido vinculados a través de concurso de méritos y la muestra son: un rector licenciado en matemáticas y uno con formación en ingeniería agroindustrial, los cuales fueron escogidos teniendo en cuenta que su labor se desarrollara en ambientes muy similares, en este caso rural (Ministerio de Educación Nacional, 2002).

Las técnicas seleccionadas fueron la entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a rectores, docentes y estudiantes y se complementó con el análisis documental de los resultados de las pruebas externas obtenido en los últimos años en cada una de las instituciones.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Aunque los estudiosos del tema demuestran que los profesionales que se desempeñan en la actualidad en el cargo del rector cuentan con una preparación o formación académica que se aleja del componente pedagógico, también es cierto que muchos de estos sujetos se preocupan por desarrollar su autonomía docente y transformar la educación desde la auto-reflexión y capacitación constante. Más que un somero problema, resulta un verdadero reto para aquellos profesionales en cuestión quienes asumen la gestión de la institución educativa desde una perspectiva empresarial y cuantitativa y no desde los saberes pedagógicos.

La presente investigación pretende identificar precisamente cuáles son los principales conocimientos que los rectores deberían poseer al momento de iniciar sus cargos y que son necesarios para un correcto cumplimiento de las funciones establecidas en la ley y reflejados en los procesos de evaluación. Lo anterior denota un vacío de formación profesional, pues muchos de los rectores, pasan de ejercer como docentes de aula a ocupar un cargo con un énfasis más administrativo que pedagógico, pues deben entre otros aspectos manejar presupuestos, lo que implica conocimientos de planeación financiera, legislación, sistematización de la información entre otros.

Por otra parte, los profesionales no licenciados que inician su ejercicio de rectores se enfrentan a una serie de componentes pedagógicos desconocidos en la mayoría de profesiones. Por lo tanto, se ven inmersos en un clima escolar que dista mucho del ambiente laboral de otro tipo de organizaciones.

Desde que el gobierno a través del nuevo estatuto docente, abrió las puertas para que profesionales de diferentes áreas pudieran participar de los procesos de selección que buscan incorporar los nuevos docentes y directivos docentes, responsables de mejorar

la calidad de la educación en el país, se ha venido incrementando paulatinamente la presencia de diferentes perfiles en las aulas de clase y a su vez en las oficinas de dirección de las instituciones educativas como lo demuestra un estudio de 2014 (tabla 1), situación que debió servir como base para la realización de estudios que midan el impacto que dichos perfiles han tenido en el funcionamiento de las instituciones a través de sus actuaciones en las diferentes gestiones.

**Tabla 1.** Programas estudiados por rectores de I.E públicas de Colombia

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Posgrado</b>
Ciencias de la Educación	76,3%	66,6%
Administración Educativa	15,4%	31,6%
Economía, Administración, Contaduría y afines	3,5%	0,2%
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines	2,6%	0,1%
Ciencias Sociales y Humanas	1,1%	0,9%
Agronomía, Veterinaria y afines	0,6%	0,1%
Ciencias de la Salud	0,3%	0,0%
Matemáticas y Ciencias Naturales	0,2%	0,5%
Número de observaciones	4640	3943

Fuente: Evaluar, (2014)

Por otra parte, y como lo menciona Bates, (1989) y Gvirtz, (2011):

En la articulación de la dirección se despliegan saberes que tienen que ver con un costado burocrático. Estas se orientan hacia la organización racional de los recursos, a mantener el orden legal y la aplicación de las normas en la institución; pero también la práctica de la dirección convoca saberes pedagógicos orientados a liderar el proceso curricular de la institución. (Citados por Vicente, 2013, p.5)



Entender esta relación desde el punto de vista de un profesional y un pedagogo es necesario, en la medida en que muchas veces son temas relegados a la formulación de políticas, desde el mismo momento en que se legisla, por personas que ven las instituciones educativas como máquinas que cualquiera con una simple instrucción puede manejar. Además, definen perfiles de forma a priori sin hacer un análisis de las necesidades reales.

Basta con buscar programas de formación a nivel de pregrado que se enfoquen en ofrecer este tipo de conocimiento de gestión y políticas educativas, para reconocer que no hay alguno con ese plan curricular. También para insinuar que debe ser la continuación de licenciaturas u otras carreras como lo demuestra Braslavsky y Acosta, (2001) quienes en su estudio identificaron 33 instituciones que ofrecen programas o desarrollan alguna actividad curricular en los campos de la gestión y las políticas educativas, con una oferta de 37 programas de los cuales solo uno es a nivel de pregrado (ver cuadro 2). Es decir, sólo cuando se está en el cargo de rector, existe la preocupación por reforzar los conocimientos; pero para ese momento ya importa mucho más la experiencia y en especial los errores que se suelen cometer...

**Tabla 2.** Programas en los campos de gestión y políticas educativas en Colombia

Tipo de Oferta	Ambito		Ambito		Ambito		Total
	Temas directos		Temas conexos		Temas afines		
	Estatat	Privado	Estatat	Privado	Estatat	Privado	
Doctorado					2		2
Maestría		1	1			5	7
Especialización	6	13		3	1	4	27
Licenciatura		1					1
Total	6	15	1	3	3	9	37

Fuente: Braslavsky y Acosta, (2001)

Cabe recordar que el desconocimiento de las leyes no nos exime de ellas. Por lo tanto urge identificar cómo es el desarrollo de la labor directiva desde los diferentes perfiles profesionales, cuáles son los temas de conocimiento a nivel de administración

esenciales, qué prácticas pedagógicas exitosas ha habido y cuáles son los principales problemas que enfrentan en su labor cotidiana los directivos docentes, para que aquellos que aspiren en un futuro a ser rectores cuenten con unas experiencias documentadas y sistematizadas que sirvan de soporte inicial en su quehacer directivo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Pregunta Principal**

- ¿Cómo están afrontado las funciones de rector los profesionales licenciados y no licenciados?

### **1.2.2 Preguntas Secundarias**

- ¿Qué percepción tienen los docentes, estudiantes y padres de familia frente a la gestión del rector?
- ¿Cuáles son los resultados de mejoramiento, de acuerdo con el P.E.I. que presentan rectores licenciados y no licenciados?
- ¿Influye la formación profesional en las decisiones que toman los rectores?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Un reciente informe regional Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, (2013) plantea entre otras cosas “la necesidad de modernización y profesionalización de la carrera docente, lo cual debe ir de la mano de la carrera de directivo docente. Lo anterior, porque de nada serviría tener docentes altamente cualificados; pero guiados por personas con menor preparación” (p. 116)

Por lo tanto, es necesario, en un primer momento abordar a la forma en que entienden, actúan y reflexionan su praxis pedagógica y administrativa los actuales rectores de las instituciones del departamento del Tolima. Éste es el propósito de la actual investigación, la cual aprovecha el hecho que, gracias al nuevo estatuto docente, se tienen diferentes perfiles en las instituciones educativas del país, lo que también permite determinar qué tanto influye la formación de pregrado de los directivos docentes en los destinos de los colegios oficiales y departamentales, o si hay factores ajenos a esta situación que definitivamente tienen más peso en el éxito de las instituciones educativas. Lo anterior servirá de base para replantear futuras capacitaciones, donde identificados los saberes, sea posible potenciar las competencias realmente necesarias para un buen desempeño.

Incluso al dar respuesta a la pregunta de investigación se podrían establecer lineamientos para que en el futuro se vuelva a vincular la dirección o administración escolar como una carrera profesional diferente con un currículo definido. Carrera profesional que estuvo en la oferta académica de varias universidades; pero que actualmente no se ofrece. Esto se puede corroborar con un barrido de los programas académicos de las instituciones de educación superior de la región.

Por otra parte, existe un interés intrínseco por el desarrollo de la problemática planteada en la medida en que el desempeño actual como directivo docente, implica necesariamente conocer los principales referentes teóricos y prácticos en torno a la profesión de la educación. Por lo tanto, se podría establecer un bagaje conceptual más

amplio que conlleve a ser más competente en la dirección del establecimiento o como lo menciona Santos, (2015)

Por un principio de profesionalidad. Para ser mejores profesionales, es preciso reflexionar con rigor sobre la práctica. De esa forma se puede comprender y mejorar lo que se hace. La mejora profesional se consigue a través de la investigación que hace el profesional sobre su práctica. (p. 4)

Desde otro punto de vista, considero que es una situación menos particular de lo que se puede percibir. Son pocos los rectores que llegan al cargo con una formación específica para ejercer las funciones que esta demanda y más aún para establecer las políticas de mejoramiento que las instituciones requieren. Es evidente que el directivo docente es actor clave en las transformaciones de las instituciones educativas. Por lo tanto, es importante establecer el aporte que diferentes perfiles profesionales han dado al cargo de rector y a las instituciones educativas.

Finalmente, considero que esta investigación es viable y pertinente gracias a la multiplicidad de perfiles que se encuentran en la actualidad y que permite de una manera fácil, establecer diferencias en la dirección escolar basados en las visiones administrativas y pedagógicas que cada uno posee, en los direccionamientos que hacen del horizonte institucional y la priorización de planes de acción cuyo objetivo sea mejorar el nivel académico bajo un estilo de gestión particular.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir cómo han afrontado sus funciones los rectores profesionales licenciados y no licenciados.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la percepción de la comunidad educativa frente al desempeño del rector.
- Identificar cuáles son los componentes del P.E.I. que mayor progreso ha registrado durante la gestión de rectores licenciados y no licenciados.
- Determinar si Influye la formación profesional en las decisiones que toman los rectores

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 ANTECEDENTES**

En un primer momento, para la realización de esta investigación se realizó la revisión bibliográfica, referente a categorías conceptuales propias de la labor directiva y que están en la evaluación de desempeño que estableció el Ministerio de Educación Nacional explícita e implícitamente como son: las funciones de los rectores, la evaluación, la gestión escolar, entre otras, con el fin de establecer el grado conocimiento alcanzado, la importancia, pertinencia y aportes que esta investigación puede generar.

A nivel nacional encontramos varias investigaciones que tratan temas relacionados con liderazgo, gestión directiva y prácticas exitosas

En una investigación realizada por docentes de la Universidad de la Sabana “Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas” realizado en colegios de la ciudad de Bogotá y Chía, Camargo, Vergara, Quiroga, Sandoval, Pedraza y Halima, (2008) establecen con preocupación que los nuevos directivos docentes en su mayoría, han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad al ámbito educativo sin una reflexión profunda y coherente con los fines que demanda el cargo de dirección escolar y acorde a las políticas educativas. Agregan que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas e influido en la concepción misma de la institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial. Lo anterior no ha sido una desventaja para las instituciones educativas que lideran; pero sí se observa la necesidad de capacitar a los rectores en aspectos y temáticas relacionadas con el quehacer educativo y la pedagogía.

Este trabajo da una mirada general a la situación actual de la carrera docente en especial a la directiva, pues genera una reflexión sobre lo importante que es la formación previa

al cargo y estableciendo unos enfoques de análisis pertinentes para la presente investigación.

Por ejemplo, en los estudios de Noguera, (2005) y Barrera, (2008) establecen la relación o incidencia que tiene la gestión directiva sobre la calidad educativa, la cual se refleja en los resultados académicos. Las conclusiones que presentan estos autores se refieren a que las prácticas de gestión de las instituciones, en las cuales basan sus estudios, afectan la calidad de la institución, situación que se evidencia no solo en los resultados académicos de los estudiantes, sino también en la proyección de los centros educativos.

Al respecto Noguera encuentra que los cinco procesos fundamentales que se establecen para el logro de la calidad en la gestión escolar son: Primero, el eje pedagógico que hace énfasis en la construcción de una cultura de aprendizaje, dirigido hacia la autonomía; segundo, el directivo resalta la transversalidad en todos los procesos que se llevan a cabo en la institución; tercero, en el eje administrativo es importante la elaboración de criterios para las instancias decisorias, la relación con lo pedagógico, la creación de medios de comunicación y criterios para el uso de espacios institucionales. En cuanto al clima institucional y de convivencia señala acciones que conducen a la calidad, los talleres y conferencias, el estudio y aplicación del manual de convivencia, la resolución de conflictos son ejemplos de estas. El quinto componente de comunidad y participación actúa a través de actividades para involucrar a los padres de familia en la vida institucional. La descripción de estos ejes es importante para establecer puntos de análisis en comparación de las gestiones adelantadas por los protagonistas de los casos estudiados en la presente investigación.

Además, sobre el estado del arte a propósito de la evaluación docente, Rojas, (2012) hace alusión a cómo la evaluación docente ha sido tema de controversia. Sin embargo, se ha estudiado más desde lo instrumental que desde una mirada a elementos conceptuales conducentes a investigaciones más profundas. Su revisión bibliográfica, además de obras específicas, informes, explora y referencia distintos trabajos de grado

presentados por aspirantes al título de Maestría existentes a la fecha de su producción en, Colombia, América y España.

Oviedo, (2015) concluye que la evaluación de desempeño anual es un proceso. La aplicación al profesorado es sólo una parte que se convierte en insumo para otras fases como el diseño del plan de desarrollo profesional. Esta premisa implica según los mismos lineamientos existentes, que debe haber seguimiento y retroalimentación, momentos que no se realizan por parte del evaluador. Esto demuestra falta de apropiación en la gestión de talento humano y la organización escolar.

Lo anterior también es comprobable, en la forma como se asumen y deciden las competencias comportamentales a evaluar, en las cuáles al elegir tres (3) de siete (7) que se proponen, permiten inferir que estas competencias, frente a las funcionales, tienen menor peso en la ponderación total, como se observa en los promedios logrados y comparados en la vigencia 2013 y 2014.

Este trabajo me permite entender que la evaluación, al ser parte de un proceso, sólo tiene un verdadero valor en la medida en que se analiza y convierte en insumo para el mejoramiento de los desempeños tanto de docentes como de directivos.

La tesis de Barreto, (2012) es un estudio de carácter mixto que busca establecer la relación entre liderazgo eficaz y clima escolar, asuntos relevantes dentro de los parámetros de evaluación de directivos y uno de los objetivos de este estudio. Entre las conclusiones resalta que algunas de las cualidades representativas, en la visión que los docentes tienen del rector como un líder eficaz que propicia un clima escolar positivo, se encuentran las siguientes: la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y demás aptitudes de liderazgo.

Las anteriores cualidades influyen de una manera directa sobre el clima escolar, tanto así que la forma de comunicación o de relaciones interpersonales que tenga el rector influye en el clima escolar que se genere en la Institución. Así mismo, la manera en que



el rector motiva a los docentes o se comunica con ellos, define el estilo de liderazgo que éste ejerce, el cual puede resultar autoritario o eficaz.

A nivel internacional se pueden mencionar los trabajos de Cordero, (2006) quien realiza un estudio de carácter descriptivo en la ciudad de Caracas, con el cual analiza los logros académicos de las escuelas con estudiantes de bajo nivel socioeconómico. Luego concluye que un director líder puede representar o ser el inicio de la diferencia entre una escuela eficaz y una que no lo sea. Además, el estudio resalta las dificultades burocráticas que al contrario de servir al público; se convierten en barreras para el desarrollo de procesos en la escuela. Posición que también comparten rectores de Colombia, según un estudio patrocinado por la Fundación Compartir en el año 2015 y que expresa la opinión de los rectores en cuanto a la sobrecarga laboral a la que están sometidos por la permanente rendición de información a diferentes entes de control y que restan tiempo al desarrollo de actividades académicas.

La tesis de maestría: “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”, (García, 2009, p. 1) es un estudio descriptivo cuyo objetivo es reconocer las necesidades de formación para los directores de escuelas. Situación que resulta muy similar al estudio que plantea en el presente trabajo. Lo que hace posible afirmar que la falta de capacitación profesional de los directores los obliga a aprender por “ensayo y error”. Los mismos directores participantes del estudio lo reconocen al mencionar que no contaron con una capacitación adecuada, y al no tener experiencia sintieron temor al realizar las funciones directivas. Al cuestionar a los participantes al respecto opinan que es necesario formar a los directores en cuanto a las labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas.

Evans, (2015) en su tesis doctoral de carácter descriptivo, en un distrito de la ciudad de Lima, establece la correlación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Concluye, entre otras cosas, que se debe contar con directivos con inteligencia emocional puesto que estos demuestran, en primer lugar,

mayor seguridad y luego, más entusiasmo y compromiso con sus trabajos. Además, canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores, así como para tomar las decisiones apropiadas y lograr contagiar su confianza y fomentar la colaboración entre los docentes, con el fin de lograr los éxitos esperados.

Para esto, deben asumir las siguientes dimensiones: autoestima adecuada; ejercer un control emocional (manejar las propias emociones y además estar en condiciones de influenciar y administrar los estados de ánimo y las emociones de los seguidores), aspecto de suma consideración para un directivo; ser empático y ser generador de confianza. Este trabajo establece una correlación, algo similar a lo que se busca en la presente tesis al relacionar la formación profesional con el desempeño del rector. Por lo tanto, resulta pertinente pues logra establecer la importancia de las competencias interpersonales en el desempeño directivo.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

**4.2.1 Competencias Directivas y Evaluación de Desempeño.** Las políticas educativas internacionales, expresadas en los acuerdos suscritos por los países en cumbres, foros y conferencias mundiales, no sólo orientan la acción de los organismos y misiones internacionales, sino que proporcionan a los países latinoamericanos un marco relativamente homogéneo para el diseño e implementación de sus políticas educativas. (Universidad Pedagógica, 2002, citado por Camargo, Vergara, Quiroga, Sandoval, Pedraza & Halima, 2008, p. 24)

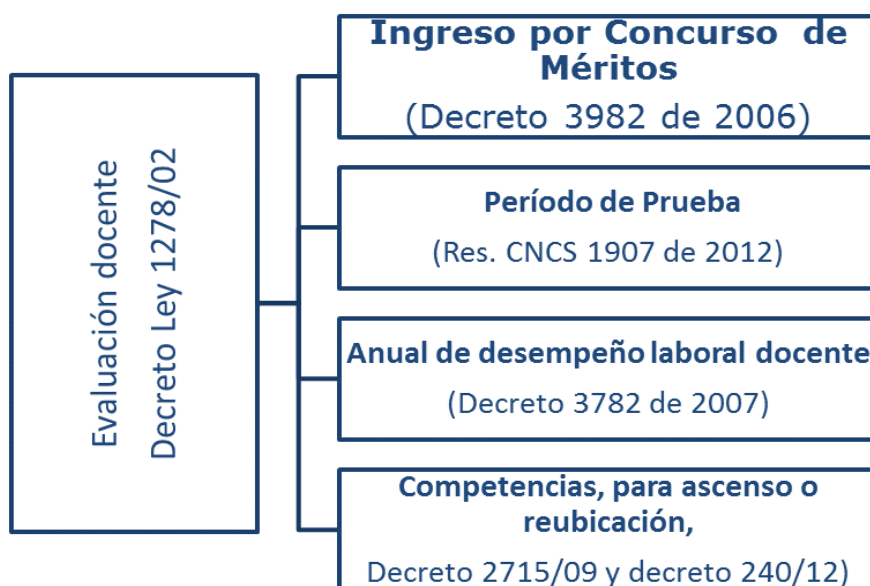
Una de las políticas que mayor esfuerzo ha tomado tiene que ver con los procesos de evaluación de calidad educativa como estrategia para mejorar, tanto de los estudiantes, con la presentación de pruebas escritas en los ámbitos institucional, nacional e internacional como de los docentes y directivos que buscan una mayor cualificación con el propósito de reducir la brecha de resultados educativos con los países del llamado “Primer Mundo” y por supuesto, la evaluación de los establecimientos educativos.

Estos dos últimos procesos son los de mayor interés para la presente investigación. Sin embargo, es necesario establecer una aproximación al término evaluación de la calidad:

Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables acerca del contexto, los recursos, los procesos y los resultados de la educación, constatando así la naturaleza de la práctica educativa para compararla con el ideal plasmado en el fin y los objetivos de la misma, precisando las diferencias entre ambos y sus posibles causas. (Valdés, 2008, p. 75)

En este sentido, muy seguramente el país a través de un proceso de evaluación, análisis de resultados y atento a los requerimientos de organismos internacionales, determinó, entre otras acciones, la necesidad de reformular el proceso de acceso y permanencia en la carrera docente, estableciendo etapas y momentos como se puede apreciar en la figura y que corresponden a aquellos docentes y directivos vinculados mediante el estatuto 1278.

**Figura 1.** Tipos de evaluación docente



Fuente: Ministerio de Educación Nacional, (2008)

Como se puede apreciar existen 4 tipos de evaluación de acuerdo con la legislación, aplicables tanto a docentes como directivos. La evaluación de ingreso con la que se busca que el personal vinculado al magisterio sea lo suficientemente competente a través de cuatro pasos como son una prueba escrita para valorar las aptitudes y competencias, una prueba psicotécnica, la valoración de los antecedentes y una entrevista. Sólo la primera prueba es selectiva las otras tres son clasificatorias.

Posteriormente se vincula el personal en periodo de prueba, con lo cual, se busca medir el nivel de idoneidad, la eficiencia en el desempeño de las funciones que le han sido encomendadas, la apropiación del cargo y cómo se integra con el establecimiento educativo. Y de esta forma realizar la vinculación definitiva de aquellos que aprueben dicho proceso.

Una vez nombrados los docentes y directivos, cada año se evalúa su desempeño en busca de valorar la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del cargo y el logro de resultados a través de su gestión (Art. 2 del Dcto 3782 de 2007). Tanto a directivos como a docentes se evalúan las competencias funcionales y comportamentales. Pero existen diferencias en su estructura, puesto que para los directivos las competencias funcionales están asociadas a la dirección y organización del funcionamiento de los establecimientos educativos. Se agrupan en 4 áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y financiera, y comunitaria.

Las competencias comportamentales que se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Se deben escoger tres entre: Liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro. (Ministerio de Educación Nacional, 2007, p. 5)

Queda claro de esa forma y como lo dice Tejedor (2012), que “el primer objeto de evaluación corresponde al dominio de los saberes; el segundo al dominio de las

conductas. Ambos dominios, junto a las propuestas que resultan del desarrollo profesional, conforman lo que entendemos por desempeño”. (p. 320)

Cada una de estas competencias están claramente definidas en la Guía 31 que el Ministerio de Educación elaboró sobre evaluación de desempeño (la cual consideré pertinente anexar al presente trabajo, en especial el tema directivo en cuestión).

**Tabla 3.** Competencias funcionales de la evaluación de desempeño

GESTIÓN	Competencia funcional
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y organización directiva.</li> <li>• Ejecución.</li> </ul>
Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógica y didáctica.</li> <li>• Innovación y direccionamiento de procesos académicos.</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos.</li> <li>• Gestión del talento humano.</li> </ul>
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación institucional.</li> <li>• Interacción con la comunidad y el entorno.</li> </ul>

Fuente Ministerio de Educación Nacional, (2008)

Vemos pues que un sistema de evaluación de desempeño debe abarcar el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo, facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal Jornet y Tejedor, (2008). Sin embargo gran parte de las funciones que ocupan el tiempo de los rectores no se enmarcan en algunas de las anteriores gestiones, como se ha podido observar en algunos trabajos referenciados en los antecedentes. Además, en este estudio pretendo establecer aquellas gestiones de alto carácter burocrático las cuales demandan otro tipo de habilidades alejadas de lo pedagógico. Por lo tanto, muchos rectores deben cumplir tales tareas en ausencia de personal administrativo que las desarrollen.

Por otra parte, la evaluación de ascenso y reubicación en el escalafón se encuentra en reestructuración, con la cual busca pasar de un proceso altamente cuantitativo y limitado con base en una prueba escrita, a uno más cualitativo el cual se estableció en la resolución 15711 del 2015, para aquellos docentes y directivos que se encontraban en el grado A del escalafón, y habían presentado varias veces la prueba. En el artículo 5 de dicha resolución define el objetivo del proceso como:

La evaluación de carácter diagnóstica formativa consiste en un proceso de reflexión e indagación, orientado a identificar en su conjunto las condiciones, los aciertos y las necesidades en que se realiza el trabajo de los docentes, directivos docentes, directivos sindicales, docentes tutores y orientadores, con el objeto de incidir positivamente en la transformación de su práctica educativa pedagógica, directiva y/o sindical, su mejoramiento continuo, sus condiciones, y favorecer los avances en los procesos pedagógicos y educativos en el establecimiento educativo. (Ministerio de Educación Nacional, 2015, p. 8)

En consonancia con lo anterior, esta evaluación tendrá un enfoque cualitativo, que estará centrado en la valoración de la labor del educador en el aula o en los diferentes escenarios en los que se ponga en evidencia su capacidad de interactuar con los actores de la comunidad educativa, en el marco del proyecto educativo institucional. En dicha valoración, se considerarán las características y condiciones del contexto en el cual se desempeña el educador.

Por otro lado, el artículo sexto de la misma resolución establece los criterios con los cuales se evaluarán los docentes y directivos que pretenden ascender o reubicarse en el escalafón. En el caso de rectores se busca evaluar cuatro criterios:

- Contexto de la práctica educativa y pedagógica del rector o director rural: Con lo que se pretende determinar si el rector aplica las adaptaciones de la práctica educativa en el P.E.I., al contexto en el cual se encuentra la institución.

- Reflexión y planeación de la práctica educativa, pedagógica y la dirección escolar: Es un punto importante de análisis pues establece un aspecto que según los expertos representa el deber ser de la dirección escolar, en la medida en que plantea, entre otros puntos a evaluar, si el rector o director rural involucra sus conocimientos profesionales y pedagógicos y los emplea para adaptar los procesos de dirección escolar según las necesidades de la institución. Además, también evalúa el dominio del modelo pedagógico y del énfasis académico en la organización escolar, situación que en teoría debería representar una ventaja para los directivos con formación pedagógica sobre aquellos que tienen formación de otra índole.
- Praxis pedagógica y de dirección escolar: Busca establecer la forma en que el rector participa y fomenta la participación de la comunidad educativa mediante estrategias metodológicas que despierten el interés por la práctica educativa.
- Ambiente institucional: Establece cómo es el ambiente institucional en torno a la dirección escolar. Entre otras cosas evalúa la participación de la comunidad educativa mediante los diferentes órganos del gobierno escolar y el clima de respeto y confianza que se haya establecido en la institución.

En total son veintiún (21) aspectos a evaluar inmersos en ocho (8) componentes los que tiene en cuenta la evaluación diagnóstica formativa y que nos muestra una práctica directiva ideal de acuerdo a los parámetros que exige el Ministerio de Educación Nacional y resulta oportuna para la investigación planteada; pero que se desvanece en los instrumentos de recolección de la información como son la producción de un video que muy seguramente corresponde a un guion pre-establecido, una autoevaluación y una serie de encuestas que finalmente determinan qué tan competente es en el desempeño un directivo docente.

Recientemente el Ministerio de Educación Nacional expidió la resolución 15683 de 2016 con la cual se establece el manual de funciones para los cargos de los docentes y

directivos docentes vinculados al magisterio. Establece como propósito principal de cargo de directivo docente;

desempeñar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo. (Ministerio de Educación Nacional, 2016, p. 21).

Entre las principales funciones contempla:

- Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar
- Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto
- Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria. e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Orientar el proceso educativo que se presta en la institución de conformidad con las orientaciones y decisiones del Consejo Académico.



- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia.
- Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.
- Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.
- Aplicar y hacer cumplir las disposiciones que se expidan por parte del Estado sobre la organización y prestación del servicio público educativo.

Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional. (Ministerio de Educación Nacional, 2016, p. 22).

En la citada resolución se establece una descripción de las áreas de gestión, competencias y funciones destacándose de estas últimas un número que supera las 40 enmarcadas en 17 competencias las cuales tienen una correlación con la gestión directiva contemplada en la guía 34 expedida por el ministerio para el mejoramiento continuo, entre las que destaco: planeación y organización, cultura institucional, gestión estratégica, clima escolar, diseño pedagógico, seguimiento académico, administración de la planta física y de los recursos, que representan el centro de análisis para la presente investigación.

Ese gran número de funciones a evaluar nos lleva a reflexionar sobre la caracterización del trabajo directivo realizado por Gairín, (1998) citado por Escamilla, (2006) el cual demuestra que el cumplimiento de todas estas tareas resulta contradictorio al momento de desarrollar verdaderos procesos. Al respecto establece que dicho trabajo puede ser:

- “Fragmentado: es decir, con múltiples interrupciones.

- Variado: por la cantidad de tareas que se han de considerar.
- Breve: por la limitación de temporal que tienen para solucionar los asuntos.
- Poco formalizado: y con soporte esencialmente oral”. (p. 201)

Con lo anterior, vemos que tanto la evaluación de desempeño como la propuesta para evaluación de reubicación, como los manuales de funciones responden a un modelo con base en el desempeño por competencias. Por lo tanto, es pertinente establecer el soporte teórico de dicho proceso.

Según el artículo 35 del decreto 1278 entendemos que: “la competencia es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Ministerio de Educación Nacional, 2002, p. 12). Por otra parte, el decreto 1083 del 2015 define competencias laborales como

“La capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo. Capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (República de Colombia, 2015, Art. 2)

En el sector educativo y más exactamente para rectores podemos encontrar que:

Un directivo se juzga por los resultados obtenidos en su desempeño durante el año escolar. Los directivos tienen como propósito fundamental alcanzar los objetivos globales institucionales que de manera democrática y participativa han desarrollado junto con el colectivo escolar. La efectividad del directivo implica el saber hacer, el poder hacer y el querer hacer. (Ramírez, 2006, p. 2)

Esta definición enmarca claramente el sentido de la evaluación por competencias en el cual se abordan los aspectos del saber, el hacer y el ser. Claro está que se hace una

precisión muy sana en cuanto a que el hacer está supeditado ciertamente al poder hacer, sobre todo en un sistema en el cual la autonomía institucional está bastante limitada a las decisiones de organismos con mayor jerarquía y ciertamente inmersos en un juego político en el cual todos opinan y deciden sobre la educación, menos los pedagogos, situación que se agrava por la tramitología que hace muy difícil ejecutar las acciones que se han planeado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2005) define como competencia: “la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (citado por Uribe, 2007, p. 150). Esta definición es acertada en la medida en que muchas de las acciones que desarrolla el directivo están orientadas a solucionar situaciones de la vida cotidiana del establecimiento, como lo relacionan algunos estudios mencionados en los antecedentes y que dejan ver la gran relevancia de la experiencia acumulada, gracias a la cual, el rector participa en la solución a dichos problemas. Pero esto también genera un desgaste de tiempo y recursos necesarios para desarrollar, como lo llama Santos Guerra, procesos pedagógicamente ricos, que al final generan un mayor impacto sobre todo en el componente académico y pedagógico, fundamental para el cumplimiento de la misión institucional.

Ya centrándonos en el cargo de directivo docente, Jiménez (s.f) establece como competencias necesarias para que un rector convierta su institución en un centro competente las siguientes:

- Conocer y comprender: conocimiento teórico de un campo académico, de su contexto, de su época.
- Saber cómo actuar: aplicación práctica y operativa del conocimiento, procedimientos, metodologías, etc.

- Saber cómo ser: integrar los valores en la forma de percibir a los otros, a uno mismo, y de vivir con sensibilidad, sabiduría e imaginación con otros. (p.17)

Claro ejemplo de las condiciones que se quieren observar en la presente investigación al determinar los saberes y las actuaciones de los rectores, así como las prácticas que han podido generar un mayor impacto en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Por su parte Moss, (2006) hace una relación entre prácticas, competencias, el liderazgo y la comunicación cuando afirma que.

Las prácticas de gestión dan cuenta del nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación. (p. 73)

Esto sirve para entrar a establecer la gestión como una de las categorías de análisis para mostrar la diferencia que plantea Pozner, (2000) entre administración escolar y lo que ella llama gestión educativa estratégica y que se resume en la tabla No 2, en la medida en que resulta otro punto de análisis, en el interés de establecer la forma como afrontan sus funciones de rector, profesionales de diferente índole.

**Tabla 4.** Administración escolar Vs Gestión educativa estratégica

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
<b>Baja presencia de lo pedagógico.</b>	Centralidad de lo pedagógico.
<b>Énfasis en las rutinas.</b>	Habilidades para tratar con lo complejo.
<b>Trabajos aislados y fragmentados.</b>	Trabajo en equipo.

<b>Estructuras cerradas a la innovación.</b>	Apertura al aprendizaje y a la innovación
<b>Autoridad impersonal y fiscalizadora</b>	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
<b>Estructuras desacopladas</b>	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
<b>Observaciones simplificadas y esquemática</b>	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner, (2000)

Es claro el planteamiento casi antónimo entre esos dos términos, desde el punto de vista de la autora y que fue útil para la elaboración de las encuestas aplicadas con el fin de determinar la percepción que se tiene de las actuaciones del rector por parte de la comunidad educativa, así como el grado de inclinación hacia uno de los estilos enmarcados en los siete aspectos expuestos.

Por otra parte, Navarro, (2002) identifica tres tendencias en la discusión sobre gestión escolar que se muestran a continuación:

- Fuerte influencia administrativa y con acentos en lo organizacional.
- Énfasis en los procesos, lo cotidiano los sujetos y la cultura escolar.
- La generación de aprendizajes en la escuela. (p. 11)

Estas tendencias representan los resultados de la forma como se puede dirigir la escuela y plantea cómo se deja a un lado el aspecto misional de toda institución educativa, generado esto por la creciente carga de requerimientos técnicos que deben cumplir las escuelas de América Latina, lo cual se evidencia en los bajos índices de desempeño de los estudiantes.

Finalmente, debemos citar a Santos, (2015) para quien existen funciones pedagógicamente ricas y funciones pedagógicamente pobres en la gestión de un centro

escolar. Bastaría comprobar a cuál de ellas dedican más tiempo los directivos para valorar la importancia de su actividad.

Son funciones pedagógicamente pobres aquellas que, al ser necesarias, no se conectan directamente con la calidad del proceso educativo, la mejora de las relaciones y los procesos de cambio:

- Las burocráticas y de tramitación de documentos.
- Las relativas al bricolaje.
- Las de control y disciplina.
- Las de sustitución de profesores/as.
- Las de representación institucional. (p. 30)

Son funciones pedagógicamente ricas aquellas que se encaminan directamente a la consecución de un buen clima, de una reflexión sistemática, de una investigación sobre la práctica y de un compromiso con la mejora:

- La animación de un proyecto educativo.
- La investigación educativa.
- La creación de un clima favorable.
- La coordinación pedagógica.
- La estimulación de iniciativas didácticas.
- La evaluación interna del proceso.
- El perfeccionamiento del profesorado.

Igualmente resalta el autor que la dedicación a tareas pedagógicamente ricas redunde no sólo en la mejora de la práctica sino del desarrollo profesional del directivo. Esas tareas conllevan una recompensa ceñida a la satisfacción profesional.

El anterior marco conceptual aporta referentes, categorías, investigaciones y reflexiones que dan luces para saber a cabalidad cómo están estipuladas las funciones de rector

indistintamente del perfil que las realiza. Además, permite vislumbrar qué percepción pueden tener los docentes, estudiantes y padres de familia (la comunidad educativa) frente al desempeño del rector y también cuáles son los resultados de mejoramiento, de acuerdo al P.E.I. que se pueden esperar en las instituciones que dirigen, de ahí que se requiere un proceso de análisis que vaya más allá de una simple evaluación, llámese de desempeño o de reubicación o incluso de ingreso, en especial si se carece de la formación previa para el cargo. Por lo tanto, es una herramienta para mejorar la calidad educativa del departamento del Tolima, y ofrecer elementos de análisis para potenciar los saberes pedagógicos de los profesionales de la educación.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 PARADIGMA Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Entender y explicar la forma en que están afrontado las funciones de rector los profesionales licenciados y no licenciados, se enmarca en las premisas del paradigma cualitativo y se constituyó en el objetivo principal de esta investigación, en la medida en que buscaba, entre otras cosas, establecer la percepción de la comunidad, situación que puede ser muy subjetiva.

Por esta razón se validó la información con la realización de entrevistas semiestructuradas a partir de la perspectiva de los rectores, docentes y estudiantes, porque no nos desviamos del hecho de comprender la realidad de un fenómeno particular. Así, se llevó a cabo un breve recorrido por las vivencias que han afrontado los protagonistas de la investigación durante el tiempo que llevan desempeñándose como rectores, para ayudar a que emerjan los significados del que-hacer del rector actual. tal como lo plantean. Millan y Schumacher, (2005) quienes afirman que:

Desde la perspectiva cualitativa se abordan realidades múltiples; se focaliza en la comprensión de la realidad social o educativa desde el punto de vista de los actores involucrados; se trabaja desde un diseño emergente y con estrategias flexibles y, en caso de generalizar, esta perspectiva se vincula a contextos específicos. (p. 401)

Por su parte, para Stake (1995),

El objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión y se centra en la indagación de los hechos, más que un hecho inductivo para el autor “el investigador construye el conocimiento” de ahí que también se afirme que la investigación cualitativa es tan buena como bueno sea el investigador. (p. 115)



En cuanto al abordaje posee un carácter descriptivo y valiéndonos de la flexibilidad de este tipo de estudios, tomamos elementos narrativos, la recolección de los datos se hará en un periodo de tiempo específico y se pretende describir y analizar la incidencia, en nuestro caso de la formación profesional con los resultados obtenidos por cada una de las instituciones en las pruebas Saber Once y en el Índice Sintético de Calidad aprovechando la facilidad de acceder a esta información y que representan un factor cuantitativo que permite dar mayor profundidad a la investigación. Frente a esto podemos citar a Baptista, Fernández y Hernández, (2006) quienes afirman que:

Las fronteras entre los diseños cualitativos realmente no existen. Por ejemplo, un estudio orientado por la teoría fundamentada abarca elementos narrativos y fenomenológicos. Una investigación-acción puede generar codificación axial (teoría fundamentada) cuando analiza entrevistas realizadas a participantes respecto a cierto problema de interés. Creemos que el estudiante no debe preocuparse tanto sobre si su estudio es narrativo o etnográfico, su atención más bien tiene que centrarse en realizar la investigación de manera sistemática y profunda, así como a responder al planteamiento del problema. (p. 713)

## **5.2 MÉTODO**

El método seleccionado para la realización de esta investigación fue el estudio de caso, el cual tiene gran aplicación en el ámbito educativo. Al respecto, Yin, (1989), considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran actuales, por ejemplo, las relaciones causales complejas en intervención de contextos reales (citado por Martínez, 2006). Para este caso en particular, se pretende analizar la función del directivo docente desde dos perspectivas diferentes. La primera, por parte de los rectores que recibieron una formación desde el ámbito y saberes pedagógicos, y la segunda, de aquellos formados en teorías empresariales.

Por otra parte y como afirma Tellis, (1997) los estudios de caso son análisis multiperspectivos, ya que el investigador no considera solamente la voz y perspectiva de los autores sino también la de los grupos relevantes para los actores y la interacción entre estos (citado por Sáenz, s.f.) es así como se pretende recolectar información basada en las vivencias que relaten los protagonistas, pero triangulando estos datos con los obtenidos por medio de otras entrevistas realizadas a miembros de la comunidad educativa de las instituciones seleccionadas y análisis documental de los resultados de las pruebas Saber Once y el Índice Sintético de La Calidad, buscando entender la complejidad de las relaciones en el ejercicio de la dirección.

Esta cuestión es nuestro tema de estudio en la medida en que son escasos los referentes, como demuestra la revisión que realicé antes. La mayor pretensión es entender y explicar el fenómeno que plantea la pregunta de investigación. Lo anterior, según la literatura consultada, es considerado como el objetivo básico de este tipo estudio.

### **5.3 POBLACIÓN**

El enfoque cualitativo, para Baptista, Fernández y Hernández, (2006) se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Dicho abordaje trabaja con una reducida muestra de sujetos, elegidos de modo no probabilístico. (p. 9)

Bajo la premisa anterior y enmarcándonos en un estudio de caso la población para esta investigación son los rectores del Tolima nombrados mediante el decreto 1278 y se establece una muestra teórica de 2 rectores: uno con formación profesional en ingeniería de sistemas y el otro con formación en licenciatura en matemáticas, junto a las respectivas comunidades educativas de su institución. (Ministerio de Educación Nacional, 2002)

Esta muestra se tomó con base en unos criterios de homogeneidad y a partir de las condiciones del contexto de las instituciones donde trabajan los rectores objeto de estudio. Entre las que están, el número de estudiantes, si se trata de población urbana o rural y los años de experiencia como directivo, con el fin de minimizar la incidencia de otros factores diferentes a los del interés de este estudio, así como la facilidad de establecer contacto con dicha muestra.

El primero de los rectores es el licenciado en matemáticas y estadística señor Armando Castro, quien actualmente labora en la institución educativa las Pavas del municipio de Villahermosa, institución rural que cuenta en la actualidad con 270 estudiantes en siete sedes educativas y maneja 16 docentes, tienen una experiencia docente de 23 años.

El segundo rector objeto de nuestra investigación es el ingeniero agroindustrial Salomón Rojas Tapiero, quien actualmente labora en la institución educativa Otoniel Guzmán del municipio de Venadillo, institución rural que cuenta con cinco sedes educativas una población de 218 estudiantes y tiene a su cargo el manejo de 15 docentes, ambos rectores tienen experiencia docente principalmente en el área de matemáticas y ejercen como rectores desde el 2015.

#### **5.4 TÉCNICAS**

Acorde con el paradigma cualitativo y el método de investigación de estudio de caso se establecieron técnicas tales como la entrevista semiestructurada la cual se aplicó a los rectores seleccionados, así como a tres docentes por cada una de las instituciones buscando que fueran quienes mayor permanencia llevan y así nos puedan dar una visión más amplia de los cambios sufridos por la institución, se complementó esto con entrevistas a tres estudiantes buscando que hicieran parte del gobierno escolar con el fin de establecer la percepción que tienen sobre el desempeño del rector. Por otra parte, se hizo una revisión documental de los resultados obtenidos por ambas instituciones frente a dos parámetros importantes como son el I.S.C.E y los resultados de las pruebas Saber Once. Con la información antes referida, buscamos hacer un análisis multiperspectivo y

poder establecer algunos parámetros de desempeño que nos muestren diferencias y prácticas comunes en los rectores.

## **5.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las fases que se siguieron para realizar la investigación son las siguientes:

- Fase uno. Revisión bibliográfica preliminar. Se realizó para tener en cuenta los antecedentes de la presente investigación.
- Fase dos. Construcción de instrumentos de recolección de la información y Trabajo de campo.

Elaboración de los cuestionarios base para la entrevista semiestructurada, para cada uno de los estamentos.

Recolección de datos, en la cual se realizaron las entrevistas semiestructuradas a los dos protagonistas de la muestra para tener los datos primarios sobre los cuáles hacer el análisis de la forma como se están desempeñando los rectores, se aplicó entrevistas a las comunidades educativas y se obtuvo los resultados del Índice Sintético de Calidad y los resultados institucionales de la prueba Saber Once.

- Fase tres: Análisis e interpretación de los datos. En esta etapa se organizó y procesó la información por medio de matriz de análisis, de modo que emergieron resultados que explican las actuaciones de los protagonistas del estudio.
- Fase cuatro: Discusión y conclusiones. Por último, se realizó una discusión sobre los hallazgos en los datos con base en las categorías presentes en el marco teórico para establecer las relaciones de causalidad entre la formación profesional y el desempeño de los rectores.

## 6. ANALISIS DE RESULTADOS

En esta parte se recopilan los resultados de los instrumentos aplicados, es decir, entrevistas semiestructuradas realizadas a los rectores objeto de estudio, los cuales son dos y constituyen las fuentes más importantes de información. Ellos se denominarán rector número 1 (R1) y rector número 2 (R2) para efectos de esta investigación.

Vale la pena retomar que los dos llevan el mismo periodo de tiempo en ejercicio del cargo. Así mismo, las entrevistas semiestructuradas basadas en el tipo de estudio cualitativo pretenden hacer un recorrido por las vivencias que enfrentan los rectores en su labor, esto con el fin de determinar que tanto influye la formación académica que posea cada uno de nuestros protagonistas, frente a la toma de decisiones, siendo este uno de los objetivos planteados con anterioridad.

Una de las preguntas formuladas a los rectores es si consideran que tienen la formación necesaria para enfrentar el cargo, a lo cual ambos rectores respondieron: no. R1 quien es licenciado en matemáticas, considera que tiene vacíos importantes en la parte de manejo del talento humano, sostiene que le cuesta iniciar procesos disciplinarios. Esta competencia está definida en la Guía sobre evaluación de desempeño como: capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para así, potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales.

Mientras que R2 cuenta con formación de Ingeniería agroindustrial y considera que tiene deficiencias en la parte contable. La anterior competencia se puede ubicar dentro de la administración de recursos, donde se espera que el rector mantenga un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones e informe sobre su gestión a los entes de control. Ambas respuestas coinciden con las necesidades de formación que requerirían ante la Secretaría de Educación Departamental, la cual fue hecha como pregunta de control.

Al preguntarles sobre sus fortalezas relacionadas con la formación, R1 menciona que la parte pedagógica en un 70% es una de ellas, específicamente en asesorías, planes de estudio, formulación de proyectos y acompañamiento pedagógico. En cuanto a R2, resalta que la parte ética del desarrollo profesional contribuye a las relaciones con la comunidad, también se le facilita organizar actividades y diligenciar plataformas.

Desde otra perspectiva, al momento de solicitar a los directivos la descripción de cómo es un día de trabajo normal, al unísono, los rectores enfatizan en las dificultades que significa carecer de personal de apoyo. Por ejemplo, el secretario(a) o coordinador(a), en la medida en que deben desempeñar actividades propias de estos cargos como la expedición de certificados, manejo del sistema de matrícula, casos disciplinarios, lo que a la larga disminuye la posibilidad de realizar actividades propias del cargo de rector. Tanto es así que, R2 considera que el tiempo dedicado a ese tipo de actividades administrativas es del 50%, a pesar de que varias de esas tareas las delega en los docentes con el fin de poder cumplir con las exigencias que diferentes dependencias hacen. Por su parte R1 argumenta que poco delega en los docentes este tipo de tareas puesto que, por lo general, esperan una retribución que afecta generalmente la permanencia en la institución (permisos) y por ende el desarrollo académico.

Al analizar esta situación, es posible afirmar que hay un compromiso institucional por parte de cada uno de los rectores pues responden con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan; sin embargo, más que compromiso institucional, es con la burocracia impuesta por diferentes entidades, pues muchas de estas tareas no se conectan con la calidad del proceso educativo o en términos de Santos Guerra (2015) son actividades pedagógicamente pobres.

En cuanto a la pregunta sobre cómo hacen la planeación de las actividades que desarrollarán, en un primer momento hablan de la planeación que se hace anual, después de hacer el proceso de autoevaluación institucional, lo que implica hacer un plan de mejoramiento donde se fijan una serie de actividades, las cuales se establecen generalmente con la participación de los docentes y el rector. Por otra parte, cuando

contra la pregunta se enfoca sobre la planeación inmediata, ya sea diaria, semanal o mensual, ambos hacen mucha mención en las labores de rendición de informes y mencionan que no hay una planeación muy organizada.

En el caso de R1, él dice que “se actúa sobre la marcha” y por su lado R2 menciona que lleva una agenda con la planeación diaria, pero aclara que muchas veces las actividades desarrolladas en el día son totalmente diferentes a las planeadas. Esta es una situación que preocupa en la medida en que la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (M.E.N) deja claro que, entre las características del rector de una institución en proceso de mejoramiento continuo, se halla la planeación de su trabajo, así como liderar la formulación, ejecución además el seguimiento de planes y proyectos.

En lo referente a los problemas cotidianos que enfrentan, R1 menciona el desánimo de los estudiantes y profesores, la mala alimentación escolar, el problema del transporte escolar y la infraestructura, enfatizando que el impacto de estos decanta en que los muchachos terminan contaminándose de esos problemas. Para R2, los conflictos de convivencia relacionados con los docentes en cuanto al cumplimiento estricto de los horarios, los padres de familia y su falta de compromiso, son los problemas que más sobresalen.

Frente a esta misma pregunta, los docentes orientados por R1 destacan la apatía de la comunidad y problemas menores como llegadas tarde, uniforme y el servicio de transporte que se presta de forma intermitente. Esta misma pregunta se formuló a los estudiantes para quienes la falta de internet y rutas son los problemas más comunes. En cuanto a los docentes de R2, afirman que los problemas más frecuentes tienen que ver con situaciones disciplinarias y académicas. Para sus estudiantes está la interrupción de clases por falta de espacios recreativos, las llegadas tarde y la disciplina.

Dentro de las medidas que se han adoptado por parte de cada uno de los rectores para subsanar esos problemas, R1 mencionó trabajar el proyecto de vida de los estudiantes con el fin de generar motivación hacia el aprendizaje además de gestionar ante la

Gobernación y la Alcaldía el tema de transporte y alimentación. Esto se suma al problema de conectividad que perciben los estudiantes y que según ellos se trató de subsanar por medio del contrato de un servicio financiado con los fondos de manejo de la tienda escolar.

Desde su punto de vista, R2 manifiesta que al ser recurrentes los casos de indisciplina, se aplica el conducto regular, aunque son pocos los casos. Esto coincide con los problemas detectados por los estudiantes, aunque hace falta mencionar la apatía de los padres de familia que es uno de los problemas manifestados por los docentes. De esta forma se podría aplicar la definición de competencia establecida por Uribe, (2007) como: “la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (p. 150). Sobresale aún más esta definición a partir del hecho que, no se cuenta con personal administrativo que comparta la realización de este tipo de tareas y que muchas de estas no son de dominio de los rectores como es el caso de la infraestructura donde se necesitan notables inversiones, como se constató con las visitas realizadas.

Pasando a otro tema, se realizaron preguntas sobre situaciones que se hayan convertido en una frustración en el desempeño de la función. A lo cual R1 expresó que se encuentra la falta de seguimiento y control lo que, según él, hace que los procesos no avancen y que las tareas no se cumplan. El punto mencionado hace parte de la competencia de gestión estratégica establecido en la gestión directiva de la resolución 15683 sobre manual de funciones y que retoma la dificultad para iniciar procesos disciplinarios mencionados anteriormente por este rector.

Por su parte R2 considera que existe una deuda con la actualización de los planes de estudio debido a que es un proceso que demanda tiempo. Curiosamente es una de las fortalezas que se le reconocen al rector R1 por parte de sus docentes en especial en el área de matemáticas, obviamente por la formación específica que tiene éste. Esta función hace parte de componente de diseño pedagógico en cuanto a la expectativa que



recae sobre el rector para que evalúe y ajuste los planes de estudio con la participación del Consejo Académico.

Es necesario recalcar que, cuando se realizaron preguntas sobre el papel o rol cumplido en la generación de un ambiente de aprendizaje adecuado, tanto R1 como R2 coinciden en garantizar a los docentes los materiales mínimos necesarios para trabajar, función que encontramos en la resolución 15683 de 2016 manual de funciones y definida en la evaluación anual de desempeño dentro de la competencia administrativa ya que “Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros”; R2 adicionalmente menciona que garantizar que los docentes cumplan. (Ministerio de Educación Nacional, 2016)

Por otro lado, las preguntas sobre el ejemplo que quieren dar a la comunidad sobre su actuar, R1 enfatiza en que el docente valore su función, que el docente mire la responsabilidad tan grande que tiene. R2 manifiesta que hace las cosas bien y de la mejor manera con ese ejemplo pues se está transmitiendo valores a los estudiantes porque ellos sí lo ven y sí lo dicen: ¿por qué yo tengo que hacer esto si mi profesor o tal persona no lo hace?, se podría decir que existe en ambos rectores orientación al logro en cuanto expresa capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo, reconocen que son figuras públicas dentro de las respectivas comunidades y por ende hay que cuidar la imagen que proyectan.

Una recomendación que haría a los docentes que deseen concursar para rector según R1 es que tenga algún tipo de formación en administración de empresas o del talento humano. Con esa formación podría establecer un equilibrio entre lo pedagógico y lo administrativo. Al manifestar la misma situación a R2 una recomendación que daría a un profesional que desee ser rector, mencionó primero que al llegar al cargo no se puede seguir pensando como docente, en la medida en que son cargos muy diferentes y segundo que por más tareas que tenga hay que ir una por una.

Posteriormente, se preguntó a los rectores ¿Con cuál de estos términos identifica más: ¿administrador, gerente o líder y por qué? A lo que juntos respondieron que líder. R1 dice que “cuando usted es líder busca mejorar una situación que se esté presentando, a veces yo no soy muy administrador, a veces ser gerente establece unas posiciones de autoridad muy altas”. Para R2 con la palabra líder, porque “si uno es un líder puede administrar todos los recursos”.

Curiosamente estas respuestas no tienen inmersos aspectos que si se tienen en cuenta en la definición establecida en la evaluación institucional que al respecto dice: “capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional”, establece unas manifestaciones claras que van desde: El ejemplo de lo que transmite a la comunidad educativa, la influencia en el comportamiento de los demás, la generación de expectativas positivas hasta la innovación y transformación que lleven a un mejoramiento institucional; al respecto podemos citar una interesante analogía que hace Anderson, (2010) sobre:

La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo. (p. 2)

Al comparar los argumentos que dan los rectores de la autoimagen que tienen como líderes se denota una visión muy simplificada de lo que tanto la legislación como los pedagogos dan del concepto y su praxis.

Al centrarse en la imagen que proyectan a su comunidad emergen significados en las respuestas que dejan ver en el actuar de los rectores cierto grado de liderazgo, pero el cual es necesario encausar para que se den mayores avances en la calidad educativa.

Con el propósito de cumplir con otro de los objetivos de esta investigación, se incluye en este análisis las respuestas dadas por los docentes y estudiantes de cada una de las instituciones a quienes se efectuó entrevista semiestructurada con el fin de contar con diferentes fuentes y contrastar la información, para así poder determinar la percepción que tiene la comunidad educativa frente al desempeño del rector.

Se cuestionó a los docentes de ambas instituciones en cuanto a las fortalezas que se evidencian en el desempeño de los rectores. Los docentes bajo la dirección de R1 resaltaron la gestión que hace ante diferentes dependencias como la alcaldía, la gobernación o la secretaria de educación, acción que se puede enmarcar dentro de la competencia administrativa de la evaluación de desempeño; el trato interpersonal fue otra de las fortalezas mencionadas por los docentes, esta es una de las competencias comportamentales establecidas en la evaluación anual de desempeño, denominada comunicación y relaciones interpersonales, y definida como:

La capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, con lo cual se favorecen las relaciones interpersonales cordiales, asertivas, basadas en la confianza. (Ministerio de Educación Nacional, Guía 31, Anexo A).

Por su parte, los docentes bajo la dirección de R2 destacaron el poder de convencimiento y la comunicación como sus fortalezas. Con esta fortaleza identificada es posible retomar las palabras de Moss, (2006) quien afirma que "hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación". Con esto, es posible determinar que esa habilidad es un elemento fundamental en la imagen de liderazgo que tiene el docente de su rector. A su vez, es una de las competencias que hace parte del

liderazgo en la medida en que se puede decir que influye de modo positivo en el comportamiento de los demás y logra que todos se comprometan con el logro de metas comunes (Ministerio de Educación Nacional, Guía 31).

Desde otro punto de vista, al preguntar a los docentes de R1 sobre las debilidades de los rectores, estos manifiestan que una de ellas podría ser la flexibilidad con los estudiantes, mencionando que es una de las diferencias con el rector anterior, quien manejaba la autoridad y la disciplina de forma inflexible. Es importante hacer un paréntesis para mencionar que en esta institución se ha establecido el modelo social desde un enfoque humanista, lo cual implica relaciones maestro-alumno bidireccionales dejando entrever que estas no están del todo entendidas por los maestros. Por su parte los docentes que hablaron de R2 establecieron más que debilidades, tal vez amenazas al no contar con personal de apoyo lo cual disminuye la capacidad de gestión.

En cuanto a cuál ha sido el mayor avance institucional en los últimos dos años, pregunta que se hizo a los docentes y estudiantes de ambas instituciones encontramos que para los docentes de R2 se ha mejorado la disciplina, los resultados académicos y la administración de espacios, por su parte los estudiantes resaltan que se han organizado y adecuado mejor los espacios, hay mayor seguimiento académico y la exigencia del uniforme; se puede destacar de esto, la apreciación que hay de la comunidad frente a la administración de recursos físicos en especial, en un ambiente donde se constató que existe carencia de espacios en especial para la recreación y el deporte (ver anexo de registro fotográfico) y que denota habilidades administrativas para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, competencia que hace parte de la gestión administrativa.

Para los docentes de R1 el mayor avance está en lo académico, manejo de matrículas y archivo, los estudiantes responden que se ha mejorado las instalaciones y lo académico; Este mejoramiento académico percibido tanto por docentes como por estudiantes se constató con el análisis a los resultados obtenidos en la pruebas saber, se destacan también las labores administrativas pues estas acciones tienen un impacto

más inmediato frente a la comunidad, el hecho que exista una plataforma de notas y que ya no sea responsabilidad del docente la elaboración de los boletines genera mayor sensación de bienestar y resaltan la depuración que se hizo del sistema de matrícula, aspecto que también fue manifestado por el rector y que conllevó a una reducción en la matrícula oficial de la institución. También, cabe destacar dentro de estos avances el tema de proyecto de vida mencionado por el rector y muy importante la disminución de los embarazos en las adolescentes, situación al parecer muy frecuente en las zonas rurales y causal de deserción escolar según manifiestan los entrevistados.

La anterior pregunta se complementó con la solicitud que mencionaran algo innovador que se estuviera implementado en la institución, basándonos en la precisión que hace Antúñez, (1998) quien aclara que “no nos referimos a los cambios puramente evolutivos o a las modificaciones exclusivamente formales. Estos cambios y modificaciones son fundamentalmente burocráticos y no suelen responder a una intencionalidad clara de mejorar la eficacia o la eficiencia de la acción”. (p. 6)

Encontrando con sorpresa que, la percepción de la comunidad frente a procesos o acciones innovadoras es muy reducida, si bien se han mejorado proceso y hecho cambios no hay un componente innovador como tal, destacándose tal vez la implementación de la promoción anticipada en la institución de R1, por lo demás mencionan cambios en los planes de área, en el seguimiento a los resultados, pero son acciones que no llevan a pensar que el componente de innovación este causando un impacto significativo, al respecto se esperaría que hubieran novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impactaran en la dinámica institucional, siendo este quizá uno de los aspectos con mayor convergencia entre los pedagogos y la legislación y sobre el cual enfatizan es necesario para la generación de mejores aprendizajes, pero que implica en si otros aspectos como: investigación, cambios en las rutinas, habilidades para tratar con lo complejo, desaprender que por supuesto requeriría de un gran compromiso por parte de los diferentes actores.

Una pregunta que se hizo tanto a estudiantes como a docentes tiene que ver con la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, los estudiantes pertenecientes a la institución dirigida por R1 comentan que cuando se va a tomar una decisión se citan a los representantes de cada estamento y se pide la opinión; los docentes de esta institución considera que no hay participación de los padres de familia en el desarrollo institucional resaltando que sería uno de los aspectos por mejorar en la gestión del rector. Por su parte los estudiantes vinculados con R2 comentan que todos los estamentos participan, la respuesta de los docentes es muy similar a la de los colegas de la otra institución, pues también destacan la poca participación de los padres de familia en la toma de decisiones.

La anterior información nos deja ver que falta fomentar actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes y en la toma de decisiones, el cual es un componente en la evaluación anual de desempeño que mide la interacción del directivo con la comunidad y el entorno, por su parte los rectores argumentan que debido al medio rural en el cual se desenvuelven es muy limitada la asistencia a las diferentes convocatorias que se hacen debido a las distancias y las ocupaciones de los padres en su mayoría labores del campo lo que finalmente hace que opte por la participación de los representantes y solo en un mínimo de decisiones que se consideran importantes.

Se interrogo a los estudiantes si los rectores hacen presencia en las aulas de clase, con el propósito de hacer seguimiento a los aprendizajes, según los estudiantes vinculados con R1, ello sucede ocasionalmente, entra a las clases pero con poca supervisión. En realidad, se trata más de remplazar docentes faltantes. De hecho, sobresale la pedagogía, con la que explica los temas de matemáticas, la cual, como se ha mencionado, es su área de formación específica. Los estudiantes vinculados con R2 resaltan que el rector casi no asiste a la institución; sin embargo, hace presencia y eventualmente revisa las clases; ambas preguntas dejan ver que hay una inclinación por actividades administrativas más que por una verdadera gestión escolar si se hace la comparación con lo que Pozner, (2000) plantea, pues existen observaciones simplificadas y esquemáticas en el mejor de los casos, con fuerte influencia

administrativa y con acentos en lo organizacional más que en la generación de aprendizajes.

Cuando se pregunta sobre la generación de proyectos de vida, estudiantes de la institución dirigida por R1 como R2 manifiestan que en sus instituciones se está trabajando el proyecto de vida desde áreas como la ética o emprendimiento y que en general los docentes y rectores hablan con ellos de la importancia de planificar el futuro y realizan diferentes talleres.

Finalmente se solicitó a los docentes y estudiantes que definieran la actuación del rector con una palabra. Los estudiantes vinculados a R2 expresaron términos como “falta de carácter”, “mandón” y “estricto”. En cambio, los docentes lo definieron como: “correcto”, “accesible” y “proactivo”. Por su parte, los estudiantes de la institución dirigida R1 lo catalogan como “colaborativo” y “ejemplar” mientras que sus docentes coinciden en el término “amigable”.

Las definiciones que dan los estudiantes generan una distancia bastante grande en la forma como se está proyectando la imagen del rector y el estilo de dirección. Para Coronel, (2000), “el director debe mantener unas relaciones de amistad, sin menoscabo de su liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de maestros, padres y alumnos” (p. 38), situación que se evidencia en las respuestas obtenidas por la comunidad de R1, por su parte las apreciaciones que dan los estudiantes de R2 dejan ver unas marcadas posiciones de autoridad, que se enmarcan en un estilo autocrático que en opinión de Santos, (2015)

Una visión jerárquica de la dirección, descendente, autoritaria es poco coherente con la naturaleza educativa de la escuela. Porque la escuela tiene que enseñar ciudadanía. Y los ciudadanos piensan, deciden, participan y exigen. Los ciudadanos no son profesionales de la obediencia sino del compromiso. (p. 24)

Muy seguramente la anterior posición tiene mejores efectos en organizaciones empresariales, aunque está demostrado que a largo plazo termina siendo contraproducente ya que elimina la motivación y la iniciativa en el personal. Esta percepción de los estudiantes se contrapone a la de los docentes quienes dan una visión más participativa del estilo de dirección democrático.

El tercer objetivo busca determinar los resultados de mejoramiento y avance frente al PEI, para lo cual se analizaron los desempeños de los estudiantes en pruebas externas, modelo pedagógico, manual de convivencia entre otros.

En el tema de indicadores de calidad, (en especial resultados de pruebas Saber Once) R1 menciona que el año anterior se obtuvieron los mejores resultados históricos, mientras que R2 aclara que la institución ha pasado de ocupar el segundo puesto a nivel municipal a ocupar el quinto, lo que denota una disminución en los resultados. En el Índice Sintético se han mejorado los resultados institucionales de manera leve en ambos colegios. Como se mencionó en el marco teórico, es política pública la de mejorar el resultado de las pruebas y hacer de Colombia la más educada, para lo cual se han establecido estrategias como el programa Todos a Aprender del cual es beneficiario la institución de R2 y que es una de las diferencias con la institución de R1, la cual no se encuentra actualmente vinculada a este programa.

A continuación, se presentan los resultados del I.S.C.E<sup>1</sup> de ambas instituciones por niveles con el fin de establecer si han mejorado estos resultados, en especial desde que cada uno de nuestros protagonistas está ejerciendo sus respectivos cargos.

## 6.1 ÍNDICE SINTÉTICO I.E. R2

**Tabla 5.** Índice sintético básica primaria periodo 2015-2017 I.E.R2

	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2017</b>	2.75	2.38	0.90	0.75	6.77
<b>2016</b>	2.49	1.60	0.82	0.76	5.67

<sup>1</sup> I.S.C.E. Índice Sintético de la Calidad Educativa



	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2015</b>	2.03	0.06	0.85	0.77	3.71

Fuente: El autor

**Tabla 6.** Índice sintético básica secundaria periodo 2015-2017 I.E.R2

AÑO	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2017</b>	2.33	1.68	0.81	0.73	5.55
<b>2016</b>	2.17	1.77	0.91	0.75	5.60
<b>2015</b>	1.91	0.00	0.80	0.77	3.48

Fuente: El autor

**Tabla 7.** Índice sintético media periodo 2015-2017 I.E.R2

AÑO	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2017</b>	2.15	1.31	1.91		5.37
<b>2016</b>	2.19	0.14	2.00		4.33
<b>2015</b>	2.24	0.0	1.64		3.88

Fuente: El autor

## 6.2 ÍNDICE SINTÉTICO I.E. R1

**Tabla 8.** Índice sintético básica primaria periodo 2015-2017 I.E.R1

AÑO	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2017</b>	2.38	0.67	0.78	0.74	4.58
<b>2016</b>	2.28	0.05	0.86	0.79	3.98
<b>2015</b>	2.25	0.59	0.80	0.76	4.39

Fuente: El autor

**Tabla 9.** Índice sintético básica secundaria periodo 2015-2017 I.E.R1

AÑO	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2017</b>	2.35	1.50	0.75	0.76	5.35
<b>2016</b>	2.30	1.60	0.91	0.76	5.57

AÑO	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2015</b>	2.20	0.38	0.80	0.76	4.14

Fuente: El autor

**Tabla 10.** Índice sintético media periodo 2015-2017 I.E.R1

AÑO	DESEMPEÑO	PROGRESO	EFICIENCIA	AMBIENTE	ISCE
<b>2017</b>	2.27	1.15	1.91		5.34
<b>2016</b>	1.94	0.00	1.55		3.49
<b>2015</b>	2.22	0.47	1.65		4.34

Fuente: El autor

Tras el análisis de estos resultados se encuentra que ambas instituciones han mejorado los resultados del índice sintético en los niveles de básica primaria y media al efectuar el comparativo del año 2016 y 2017. Así mismo, se disminuyó el resultado en el nivel de básica secundaria en ambas instituciones para el mismo periodo de tiempo.

Por su parte, el promedio de los resultados de las Prueba Saber once de la institución de R2 fueron de 244 puntos en el año 2015 y disminuyó dicho promedio a 230 en el año 2016. En cuanto a la institución de R1 obtuvo un promedio de 247 puntos en el 2016, lo cual muestra un avance significativo frente a los 200 puntos obtenidos en el 2015. Esta información se extrajo de la página del I.C.F.E.S. y corrobora lo dicho por cada uno de los rectores entrevistados.

Es importante resaltar que este es uno de los cuestionamientos planteados en la pregunta de investigación y permite citar a Ramírez, (2006) quien afirma que “Un directivo se juzga por los resultados obtenidos en su desempeño durante el año escolar” (p. 2). Si bien los resultados del Índice Sintético son muy similares, los resultados de las Pruebas Saber once marcan una diferencia a favor de R1 pues no sólo logró mejorar los resultados, sino que lo hizo en un porcentaje que supera el 20% frente a la disminución de los resultados en R2 en un 6% aproximadamente.

Los dos rectores coinciden en afirmar que estos resultados son utilizados como referentes para la formulación de los planes de mejoramiento, donde se plantean estrategias, las cuales son concertadas, lo que facilitaría aún más su implementación y que deja ver la existencia de un proceso de evaluación interna el cual es una de las funciones pedagógicamente ricas. Es necesario resaltar que también es un proceso estimulado por el Ministerio de Educación Nacional para lo cual estableció la Guía para el mejoramiento institucional, al considerar que es una de las tareas anuales importantes en todo centro educativo independiente de su naturaleza y de quién lo dirija.

Por otra parte, cuando se indaga sobre el modelo pedagógico de la institución, R1 menciona que está establecido un modelo social desde un enfoque humanista, pero afirma que realmente eso no se ve muy reflejado en las clases, las cuales aún son totalmente tradicionales. En cuanto a R2, la institución educativa asumió el modelo crítico-social, por lo cual se han dado cambios en la asignación académica para la implementación de este.

Al realizar la misma pregunta a los docentes sólo uno de los tres entrevistados por cada institución responde de manera correcta; pero coinciden todos los docentes que falta más capacitación en el tema. A pesar de que R1 ha explicado cómo deben funcionar las actividades pedagógicas y la participación de R2 se ha limitado a dar los espacios de tiempo para discutir entre todos los aspectos a trabajar.

Al contraponer las apreciaciones que tienen los diferentes protagonistas entrevistados, la falta de claridad en los modelos pedagógicos y el requerimiento de capacitación en el tema, es posible determinar que no hay una coordinación pedagógica, elemento que Santos, (2015) considera una función pedagógicamente rica, lo cual denota una baja presencia de lo pedagógico, pues no se ha logrado un mínimo de lenguaje común entre los docentes.

En cuanto al análisis, desde el criterio de reflexión y planeación de la práctica educativa (más exactamente en lo referente al componente de propuesta pedagógica establecido

en la resolución 15711 del 2015), hay un mayor acercamiento de R1 al ideal de dominio del modelo pedagógico y del énfasis académico, debido a que este da unas orientaciones básicas de cómo debe funcionar, lo que se podría considerar como asesoramiento y orientación profesionalizantes puesto que busca mejor desempeño de la práctica educativa por parte de los docentes; a diferencia de R2 que se limita a brindar los espacios de tiempo para que se desarrollen las discusiones pedagógicas, sin que se reconozca por parte de los docentes un protagonismo en la discusión.

Otra pregunta tiene que ver con las adecuaciones que se han hecho al Manual de Convivencia, ante esto R1 responde que el solo hecho de establecer un modelo pedagógico humanista hace que las líneas de autoridad deban ser mínimas. Situación que podría no ser muy compartida por los docentes que, como se refirió anteriormente, consideran como una debilidad la flexibilidad con los estudiantes. R2 manifiesta que se han limitado a las adecuaciones sugeridas por la Secretaria de Educación en especial al debido proceso.

Hay que mencionar además que, en cuanto a una meta a mediano plazo que se haya establecido en la institución genera una serie de respuestas dispersas entre rectores y docentes a quienes se les realizó la misma pregunta y en la cual se establece una visión de lo que esperan de su paso por la institución.

Por su parte R1 hace énfasis en reducir la reprobación y sus docentes hablaron de proyectos transversales, mejoramiento académico, infraestructura y articulación con educación superior. Por su parte, R2 establece como una meta la creación y apropiación del himno de la institución ya que este no existía al momento de su llegada y sus docentes hicieron énfasis en el mejoramiento académico, de lo anterior se puede inferir que no hay una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro, elemento importante según Pozner, (2000) para establecer una gestión educativa estratégica, esto en la medida en que no hay coincidencias en la respuesta por parte de la comunidad.

Profundizando en las respuestas de los rectores vemos una posición netamente académica en la respuesta de R1, ya que su mayor pretensión es reducir la reprobación, aclarado que debe ser el resultado del compromiso académico de estudiantes y docentes, destacando también que este elemento propicia la deserción lo que denota que conoce y considera las particularidades de la población para atender sus necesidades, pretendiendo alcanzar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, competencia establecida en la gestión a la comunidad. (Ministerio de Educación Nacional, Guía 31)

La respuesta de R2 podría tomarse como un elemento que conlleve a mejorar el sentido de pertenencia hacia la institución, promoviendo en sus miembros un sentido de colectividad, y definida como la capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional, pero la creación de este himno no necesariamente conlleva a la consecución de este objetivo, pues es necesaria una apropiación así como debiera darse con el horizonte institucional lo cual genera dudas.

Esto se demostró en otra de las preguntas que se hicieron a los estudiantes de ambas instituciones cuando se les cuestiona si conocen la misión y la visión de la institución y ninguno de los estudiantes interrogados respondió afirmativamente lo que denota serios inconvenientes en la trasmisión del horizonte institucional en ambas instituciones, de hecho, en las observaciones realizadas durante las visitas no se apreció que el horizonte institucional estuviera plasmado en lugares visibles, elemento mínimo que ayudaría a la animación de un proyecto institucional compartido y sentido por la comunidad educativa. Al respecto, la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional resalta que hace parte del direccionamiento estratégico y se convierte en el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional.

## 7. CONCLUSIONES

Cuando se inició este trabajo se evidenció la necesidad de investigar más sobre la dirección escolar en nuestro país, sobre la poca o casi nula oferta de programas académicos a nivel de pregrado relacionados con este cargo y que esto a su vez denota una baja demanda que conllevan a un círculo vicioso que limita las posibilidades de nuevas líneas curriculares.

Además, se describió la forma en que la legislación nacional da acceso al cargo de directivo creando la posibilidad que diferentes perfiles ocupen este rol con una serie de exigencias poco centradas en la formación, surgió entonces la justificación de analizar cómo se está desarrollando la función directiva desde diferentes perspectivas, en ese casi experimento que ha desarrollado la política educativa nacional en los últimos años con la puesta en marcha de un nuevo estatuto.

Es así como se trabajó con categorías conceptuales amplias como la evaluación y la gestión directiva que llevan inmersos conceptos como competencias y funciones que a su vez se subdividen ampliamente en una red de actuaciones ideales que debiera realizar el directivo docente. Lo anterior, buscando dar respuesta a las preguntas de investigación de cómo están afrontando sus funciones los rectores profesionales licenciados y no licenciados, cual ha sido el impacto de su labor, que percepción tiene la comunidad educativa y de qué forma influye la formación que se tiene en las decisiones que se toman.

Todo esto, sumado al análisis de la información luego de aplicar los instrumentos seleccionados nos lleva a un paralelo entre las actuaciones de los rectores, la percepción de la comunidad y los resultados obtenidos que se traducen en algunas necesidades de formación que la academia debe ofrecer, tema planteado en el problema de investigación, sobre todo si tomamos en cuenta que ninguno de los dos rectores afirma tener la formación suficiente.

Se puede empezar a concluir que si bien, la necesidad de formación expuestas por ellos solo abarca aspectos como: la parte contable, financiera, legal y el manejo del talento humano, se evidencia en el recorrido por las diferentes respuestas y observaciones otras falencias en cuanto a la gestión.

Por ejemplo, un aspecto importante de mencionar:

Es el liderazgo, a pesar de que muchos autores lo toman más como un rasgo de la personalidad, hay estudios que demuestran que es una competencia susceptible de potencializarse en la medida en que se basa no solo en los rasgos sino también en las conductas y habilidades. (Newstrom, 2011, p. 171)

Urge entonces cuando no hay por lo menos un manejo claro de lo que el concepto encierra en especial en el ámbito educativo y que al irradiarse en la comunidad puede tener alto impacto en el mejoramiento educativo.

Otro aspecto que debe hacer parte de las líneas curriculares es la generación de un horizonte institucional, a pesar de que los rectores objeto de estudio poseen una formación tan diferente, no evidencian resultados al respecto, siendo este un factor que permitiría generar mayor cohesión por parte de los diferentes estamentos en la búsqueda de unos objetivos y metas en común, pero que necesariamente requiere unas habilidades especiales por parte de los rectores que al parecer deben reforzarse.

La profundización de los modelos pedagógicos es otro tema que denota gran importancia si bien el licenciado tiene una mayor aproximación en este aspecto frente a su colega, es necesaria una formación que permita dar al rector las herramientas para generar un discurso con propiedad, que se materialice en actuaciones por parte de los docentes o por lo menos en un lenguaje en común, llevando a una cultura institucional mucho más pedagógica que al final debe ser el eje motor de todo centro escolar.

También, es importante el tema de innovación en especial cuando se trabaja en un medio rural con tantas carencias, ejercitar esta competencia desde la retroalimentación de los procesos que se llevan a cabo y la reformulación de las prácticas educativas es otro de los componentes que podría abarcar un plan de estudios, pues fue uno de los aspectos más desfavorables según la percepción de la comunidad a pesar de que uno de los estudiados es ingeniero y como tal se supone debe tener ingenio, esto debe trasladarse al ámbito de su desempeño, que en este caso es el escolar y llevar a dar soluciones entre otros a los problemas de espacios físicos, que si bien se han hecho acciones, son insuficientes frente a la problemática planteada.

Otra conclusión que se evidencia en este estudio y que da respuesta a la forma como están desempeñando sus funciones debe empezar por cuestionar la saturación de funciones en la legislación nacional dirigidas al cargo de rector, solo en las tres que se utilizaron como referentes legales y que se analizaron en este trabajo (evaluación anual de desempeño, evaluación diagnóstica formativa y manual de funciones) establecen un numero de funciones que superan las cien, a pesar que muchas de estas se repiten, es exagerado teniendo presentes otros referentes más específicos como el tema de Jornada Única y el programa de Alimentación Escolar.

A lo anterior se suma el hecho de no contar con apoyo administrativo, lo que inevitablemente disminuye su capacidad de acción frente a las necesidades antes expuestas y que por ende los liga al desarrollo de tareas diarias casi de forma mecánica como: revisar correspondencia, responder requerimientos, realizar constancias, citar padres, y que no necesariamente son labores que demandarían un perfil gerencial o directivo para su desarrollo, dejando en evidencia la premisa que prevalece lo urgente sobre lo importante.

Todo esto se conecta con otra de las preguntas de investigación que cuestiona si influye la formación profesional en la toma de decisiones. Para lo cual vale la pena mencionar que independiente de la formación académica, existe en cada uno de los rectores la necesidad de cumplir con las obligaciones relacionadas con su cargo según lo



manifestaron ambos protagonistas del estudio, pero haciendo énfasis en aquellas de carácter burocrático, pues seguramente son las que poseen un mayor control por parte de los superiores.

Igualmente, el hecho que no haya una planeación muy organizada de las actividades por parte de ambos deja ver cierta tendencia hacía el establecimiento de rutinas, componente que hace parte de la administración escolar más que de la gestión educativa estratégica que se estableció como referente en el marco teórico.

También hay una coincidencia en la forma como entienden su papel en la formación de los ambientes apropiados para el aprendizaje pues se consideran proveedores y de ahí la destinación de los pocos recursos que tienen a disposición los rectores y que básicamente busca dotar de material mínimo necesario para el desarrollo de las clases y hacer mantenimiento a la planta física como lo menciona la comunidad.

En síntesis, la formación profesional poco se conecta con las labores y decisiones que a diario se desarrollan por cada uno de los rectores, que de hecho están más relacionadas con el costado oficinesco que con alcanzar los objetivos misionales que debiera tener un centro educativo, existen algunas diferencias en el discurso, en los propósitos y en las metas pero que no se han logrado materializar en acciones.

Pasando a los resultados de mejoramiento, es evidente el progreso obtenido por parte de la institución dirigida por el licenciado en lo concerniente a las pruebas Saber Once, si bien habría que esperar los resultados obtenidos en el año 2017 con el fin de establecer si se ha logrado mantener una tendencia; un aumento mayor al 20 % deja ver que hay acciones que han dado buenos resultados, muy seguramente tiene que ver con proyecto de vida, tema muy importante en el discurso de R1 y del cual se deriva otro resultado significativo como lo es la disminución de los embarazos en las estudiantes, siendo estos dos resultados merecedores de exaltación por el medio en que está inmersa la institución.

No existen progresos significativos en la apropiación de un modelo pedagógico por parte de los integrantes de ninguna de las dos instituciones y menos aún en el horizonte institucional el cual debería involucrar a la comunidad educativa y que hacen parte del análisis que se hizo, buscando determinar avances durante el tiempo que se han desempeñado como rectores y que tengan relación con el mejoramiento en los aprendizajes.

Los demás logros se han limitado más a la parte administrativa, implementación de nuevas tecnologías como las plataformas de notas y mayor aprovechamiento de los espacios, así como la disciplina y el seguimiento los resultados.

Finalmente se puede concluir que hay una imagen favorable del desempeño de ambos rectores en cuanto a los docentes se refiere, mientras que las opiniones de los estudiantes nos hablan más de ciertos rasgos de personalidad que hacen parte del estilo de liderazgo el cual se inclina al participativo por parte de R1 en la medida en que fomenta una línea de autoridad vertical y ha logrado mayor protagonismo por parte de los estudiantes. R2 por lo que se deduce de las respuestas de los estudiantes un mayor ejercicio de la autoridad.

## RECOMENDACIONES

Una primera recomendación que se puede hacer es que necesariamente se debe continuar investigando sobre la dirección escolar en Colombia, empezando que está en mora la evaluación de las políticas de acceso al cargo de rector, a pesar de algunos cambios que se han dado en los requisitos y tienen que ver más con la experiencia que con la formación académica, son insuficientes para la responsabilidad que el puesto demanda.

Este proceso solo se puede conseguir mediante este tipo de estudios, si bien son claras las limitaciones que esta investigación en particular encierra, en especial por lo reducido de la muestra y que nunca fue una pretensión la formulación de teorías que generalicen las actuaciones de los rectores, pues entre otras cosas siempre habrán factores intrínsecos de las instituciones que harán imposible que esto se dé, si puede ser un punto de partida para ampliar el conocimiento existente, incluso abordando otro tipo de métodos y que lleven al desarrollo de otro tipo de estudios menos particulares y más representativos.

También es necesario replantear, reducir y unificar toda esa serie de funciones que establece la legislación y que determinan en gran parte el desarrollo diario de las actividades que un rector realiza, que no dejan tiempo para generar una gestión educativa estratégica y que básicamente convierten al directivo en algo menos que un administrador, un cuidador quizás a quien se le piden informes más que opiniones.

## REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo, claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Antunez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Editorial Horsori.
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. México D.F.
- Barrera, R. (2008). *Procesos de Gestión Directiva que aportan a la Calidad Educativa: un estudio de caso*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Barreto, M. (2012). *Estilo de liderazgo eficaz y su incidencia en el clima escolar*. Tesis de Maestría, Universidad del Tolima. Ibagué.
- Bates, R. (1989). *Práctica crítica de la administración educativa*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Braslavsky, C, & Acosta, F. (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO: IIEP, 2001.
- Camargo Abelló, M., Vergara, M., Quiroga, C., Sandoval, L., Pedraza, A. & Halima, F. (2008). *Necesidades de Formación a Directivos Docentes: Estudio en Instituciones Educativas Colombianas*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411203>

- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*. Tesis de maestría. Universidad Católica Andrés bello. Caracas Venezuela.
- Coronel, J. M. (2000). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Escamilla, S. (2006). *El director de la escuela, necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona España. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>
- Evaluar. (2014). *Estudio diagnóstico para determinar ¿quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación preescolar, básica y media en Colombia?*. Recuperado de: <https://compartirpalabramaestra.org/documentos/invescompartir/estudio-diagnostico-para-determinar-quienes-son-los-rectores-y-directores-de-las-instituciones-educativas-de-la-edu.pdf>
- Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Universidad de Valencia.
- García, J. & Falcón, P. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada*. Baja California, Baja California México.
- Jiménez, F. (s.f.), *Directivos docentes competentes para establecimientos educativos competentes*. Santillana. Recuperado de: <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-13/pdf/5.pdf>

- Jornet Meliá, J. M. & Tejedor Tejedor, F. J. (2008). *La evaluación del profesorado universitario en España, Revista Electrónica de Investigación Educativa Número Especial*, Vol. 10. Recuperado de: <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/199/339>
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y gestión. Universidad del norte
- McMillan, J. & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Pearson Educación, S. A. Madrid.
- Moss, R. (2006). *Las trampas de la innovación*. Harvard Business Review.
- Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Decreto 1278*. Crea el estatuto de Profesionalización docente. Recuperado de: [www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía No. 31 Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía No. 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Decreto 3782*. Por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002. Recuperado de: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Resolución 15711*. Por la cual se establece el cronograma de actividades para el proceso de evaluación de carácter diagnóstica formativa de los educadores oficiales regidos por el Decreto-ley 1278 de 2002, que no han logrado ascenso de grado o reubicación de nivel salarial y se fijan los criterios

para su aplicación. Recuperado de: <https://diario-oficial.vlex.com.co/vid/resolucion-numero-15711-2015-583416070>

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Resolución 15683*. Por la cual se subroga el Anexo I de la Resolución 9317 de 2016 que adoptó el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de Carrera Docente. Recuperado de: [http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/resolucion\\_15683.PDF](http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/resolucion_15683.PDF)

Navarro, M. (2002). *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. México UPN Durango. Recuperado de: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20escolar-esc.%20b%C3%A1sica.pdf>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F. McGraw Hill.

Noguera, P. (2005). *La gestión educativa: Procesos que aportan a su calidad*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Oficina de Santiago Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

Oviedo, J. (2015). *Las prácticas de la evaluación de desempeño de los docentes en la Escuela Normal Superior de Ibagué*. Tesis de Maestría Universidad del Tolima. Ibagué Colombia.

Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Argentina: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>

Pozner, P. (2000). *Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Argentina. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: [http://www.poznerpilar.org/biblioteca/museo\\_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod03.pdf](http://www.poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod03.pdf)

Pozner, P. & Revela, P. (2000). *Participación y demanda educativa*. Argentina: IIPE-Buenos Aires. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: <https://docs.google.com/file/d/0B1Q-6klvqTEQTEJHeW1XNUNWRnc/edit>

Ramírez, A. (2006). *Evaluación de competencias directivas de directores de educación secundaria*. Congreso Estatal de Investigación Educativa. Actualidad, Prospectivas y Retos.

República de Colombia. (2015). *Decreto 1083. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Rojas, A. (2012). *La Evaluación docente: Un acercamiento al estado del arte*. *Revista Educación y Pensamiento*. Recuperado de: <http://revista.colegiohispano.edu.co/ojs/index.php/tomo19/article/view/8/5>

Sáenz, C. (s.f.). *Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social*. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llull, Barcelona.



- Santos, M. (2015). *Las feromonas de la manzana, el valor educativo de la dirección escolar*. Barcelona España, editorial Grao.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudios de caso*, ediciones Morata, Madrid, Recuperado de: <http://www.nelsonreyes.com.br/LIVRO%20STAKE.pdf>
- Tejedor, F. (2012). *Evaluación del desempeño docente, Revista iberoamericana de evaluación educativa*, volumen 5, número 1. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4447/4874>
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación de chile, revista electrónica iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación*. Vol. 5
- Valdés, H. (2008). *Hacia una evaluación del desarrollo y formación corporal, racional y emocional del ser humano. El caso cubano*. Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Laboratorio latinoamericano de la evaluación de la calidad.
- Vicente, M. (2013). *La dirección escolar: racionalidades y estilos de gestión educativa. Revista Pilquen, Sección Psicopedagogía No 10*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Jovan%20Carlos%20Mora/Downloads/Dialnet-LaDireccionEscolar-4690866%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Jovan%20Carlos%20Mora/Downloads/Dialnet-LaDireccionEscolar-4690866%20(4).pdf)
- Yin, R. K. (1989). *Case Studio Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods series ed., Vol. 5*. Newbury, USA: SAGE Publications.

# **ANEXOS**

**Anexo A.** Evaluación anual de desempeño laboral docentes y directivos docentes decreto ley 1278 de 2002 Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media

## **GLOSARIO DE COMPETENCIAS**

Competencias funcionales para la evaluación de rectores y directores rurales. Para el proceso de evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes se han definido dos tipos de competencias: las funcionales (que representan el 70% de la evaluación) y las comportamentales (que representan el 30% de la evaluación).

Gestión directiva. Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Planeación y organización directiva: capacidad para orientar estratégicamente el establecimiento, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, las políticas sectoriales, y las características sociales, económicas y culturales del entorno. Implica la capacidad para formular planes y procesos que articulen las diferentes sedes del establecimiento. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales;
- Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos;
- Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos;

- Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación;
- Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.

Ejecución: capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación;
- Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento;
- Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información;
- Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos;
- Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.

Gestión académica. Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un

currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.

Pedagógica y didáctica: capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías pedagógicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución;
- Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional;
- Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula;
- Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas;
- Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles;
- Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.

Innovación y direccionamiento de procesos académicos: capacidad para ajustar procesos y planes institucionales, con miras al mejoramiento continuo y de los resultados de los estudiantes en evaluaciones internas y externas, y en respuesta a necesidades

sociales, económicas y culturales del entorno. Involucra la capacidad para aumentar los índices de cobertura, permanencia y calidad. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución;
- Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional;
- Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector;
- Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes;
- Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.

Gestión Administrativa. Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento.

Administración de recursos: capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para

cumplir sus funciones. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación;
- Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control;
- Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones;
- Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.

Gestión del talento humano: capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta;
- Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo;

- Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes;
- Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo;
- realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares;
- proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.

Gestión comunitaria. Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo.

Comunicación institucional: capacidad para crear canales de comunicación efectivos entre diferentes estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación;
- Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos;
- Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes;



- Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa;
- Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.

Interacción con la comunidad y el entorno: capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural

- Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad;
- Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad;
- Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional;
- Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad;
- Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes;

Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.

Competencias comportamentales para la evaluación de docentes y directivos docentes

Liderazgo: capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales;
- Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes;
- Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas;
- Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.

Comunicación y relaciones interpersonales: capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación;
- Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal;
- Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones;
- Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación;

- Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros;
- Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.

Trabajo en equipo: capacidad para trabajar cooperativamente con los diferentes miembros de la organización escolar y construir relaciones de colaboración para el logro de objetivos compartidos. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente

- Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales;
- Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros;
- Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos;
- Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones;
- Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.

Negociación y mediación: capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados;

- Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto;
- Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación
- Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes;
- Forma a sus estudiantes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.

Compromiso social e institucional: capacidad para asumir responsabilidades con ética y profesionalismo, dentro y fuera del establecimiento, anteponiendo los intereses institucionales a los personales e identificándose con los valores, principios y políticas institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad;
- Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales;
- Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan;
- Cumple eficientemente su jornada laboral;
- Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma;
- Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional;
- Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.

Iniciativa: capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas en diferentes situaciones de la institución. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente y la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento;
- Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo;
- Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos;
- Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas;
- Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.

Orientación al logro: capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad;
- Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles;
- Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia;
- Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes;

- Tiene metas personales y profesionales elevadas.

## **Anexo B.** Cuestionario de entrevista semiestructurada

Objetivo de la entrevista: entender como están desarrollando sus funciones los rectores de las instituciones educativas: del municipio de venadillo, quien tiene una formación profesional de Ingeniera Agroindustrial y el rector de la institución educativa las pavas del municipio de Villahermosa quien es licenciado en matemáticas con el fin de identificar las principales diferencias y similitudes en su quehacer como directivo:

Dirigido a: rectores licenciados y no licenciados

Tiempo aproximado de la entrevista: 50 minutos

Recursos: la guía de entrevista, audio o video grabadora y/o cámara de fotos.

Fecha de entrevista: semana del 20 al 24 de junio

### Cuestionario

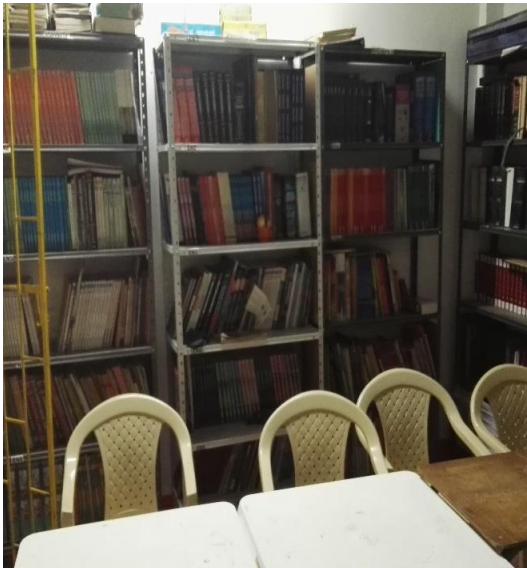
1. ¿Considera qué cuenta con una formación académica que respalda su trabajo de rector?
2. ¿Cuáles son los mayores aportes de su formación académica en el desempeño como rector?
3. ¿Cuáles son las funciones que más se le facilitan y por qué?
4. ¿Cuáles son las funciones que más se le dificultan y por qué?
5. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta como rector de su institución y cómo los resuelve?

6. ¿Cuáles es el mayor problema que ud no ha podido solucionar?
7. ¿Cuál es su meta como director de esta institución educativa?
8. Cuénteme acerca de su día de trabajo normal.
9. Como planea su semana de trabajo
10. ¿Cuál considera que es su papel en la formación de un ambiente adecuado para el aprendizaje?
11. ¿con su actuar que ejemplo quiere dar a la comunidad educativa?
12. ¿Qué recomendaciones haría a un profesional o docente que esté interesado en ser rector?
13. ¿Cómo es su relación con la comunidad escolar (alumnos, maestros, padres de familia, autoridades, etc.)?
14. ¿Qué cree que es necesario hacer para mejorar el nivel académico de los estudiantes?
15. ¿Qué acciones concretas a realizado como rector y en qué gestiones para mejorar el nivel educativo de su institución?
16. Con cuál de estos términos se identifica más: administrador, gerente, líder



## Anexo C. Registro Fotográfico De La Institución R1









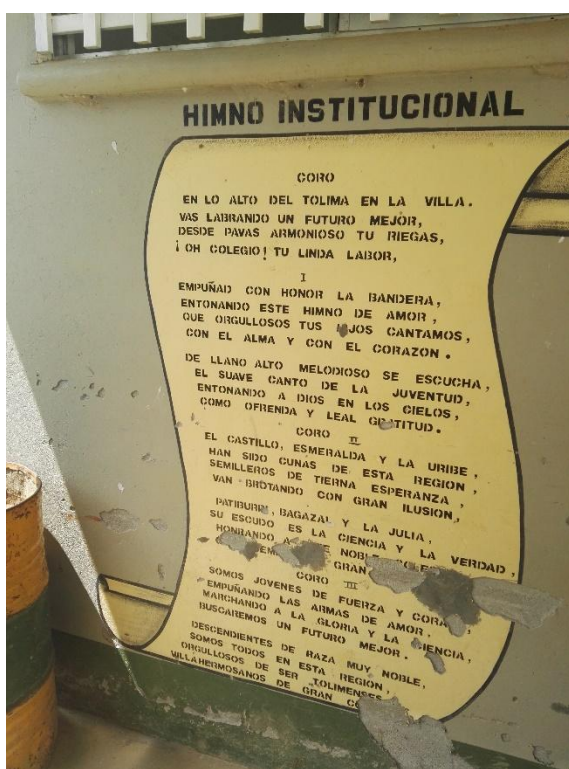


Fuente: El autor



## Anexo D. Registro Fotográfico Institución R1





Fuente: El autor



## Anexo E. Matriz de Análisis Rectores, Docentes y Estudiantes

PREGUNTAS	INFORMANTE 1	INFORMANTE 2	SINTESIS
1.¿considera que cuenta con una formación académica que respalda su trabajo de rector?	No, El rector o debe tener formación profesional en administración o una especialización en gerencia instituciones educativas .	no, pero sí puede dominar en gran parte las necesidades que demanda el cargo	no cuentan con la formación
2.¿cuáles son los mayores aportes de su formación académica en el desarrollo como rector?	En lo académico el 70% de la función que uno desarrolla es académica	la carrera, varias materias como tal, le dan a uno una estructura ética, que le permite desempeñar su cargo de la mejor manera	R1 pedagogía, R2 estructura ética
3.¿Específicamente como que funciones se le facilitarían por su formación?	asesorías con planes de estudio, revisar planes de estudio, colaborar en la formulación de proyectos, pero netamente el trabajo es pedagógico con los compañeros	pues de pronto la interacción con la comunidad, la interacción con los docentes, programar actividades, El manejo de las diferentes plataformas	
4.¿cuáles serían las funciones que más se le dificulta?	la autoridad iniciar ciertos procedimientos administrativos, disciplinarios cuando no se cumplen	la parte de contabilidad donde de pronto no tiene una toda la formación	
5.¿En temas administrativos con la comunidad como nos está yendo?	Una buena participación de la comunidad en asuntos de la escuela	existe una buena participación de los diferentes estamentos , la comunidad acude a los llamados y participan	
6.¿En cuanto a lo administrativo, a los requerimientos que hay que cumplir?	Entonces ud dice bueno hoy voy a dedicarme a esto, bueno hoy voy a ser la secretaria del colegio incluso no ir al colegio porque no hay acceso a la tecnología	hay que organizarse para poder cumplir, se delegan algunas actividades a los docentes, pero siempre tratar de cumplir, un 50% del tiempo se ocupa en estas actividades	
7.¿Cómo nos ha ido con los indicadores digamos resultados pruebas saber, deserción, ranking de matrícula?	venimos de 305, 285, 270 estudiantes, se ha venido depurando la matrícula. Los resultados en las pruebas saber de once han mejorado, el índice sintético ha mejorado en primaria y media	tercero y quinto, han tenido una tendencia a mejorar en las pruebas externas, en grado once pasamos del 2 puesto a nivel municipal al quinto puesto el año pasado	
8.¿Cuáles son los problemas cotidianos a los que usted se enfrenta y como aprendiendo a manejarlos?	el desánimo de los estudiantes, el desánimo de los profesores la mala alimentación escolar, el problema del transporte escolar, la infraestructura que los muchachos terminan contaminándose de esos problemas.	los conflictos de convivencia, lo referente con los docentes, pues de pronto un poco en cuanto al cumplimiento estricto de los horarios, los padres de familia sobre un poco como la falta de compromiso	
9.¿Que podemos decir que se ha hecho desde la dirección para para subsanar esos inconvenientes?	Estamos trabajando los proyectos de vida de los muchachos	rectoría pues en algunos casos son reincidentes los estudiantes, ya se hace llamado a los padres de familia y entonces uno como directivo, ya debe asumir su papel como tal	
10.¿cuántas sedes tiene a su cargo, cuántos docentes?	Tenemos 7 sedes, tenemos 265 estudiantes y son 16 profesores	este momento tenemos 5 sedes, 15 docentes y 208 estudiantes	
11.¿En cuanto al modelo pedagógico qué avances se han podido hacer? ¿Hay un modelo estructurado?	modelo social desde un enfoque humanista, pero realmente eso no se ve muy reflejado en las clases, siguen siendo totalmente tradicionales,	se seleccionó el modelo crítico-social ha habido cambios en la asignación académica	
12.¿Cuenta con algún personal de apoyo diferente a los docentes?	los profesores colaboran con las cuestiones netamente académicas, lo administrativo no lo administrativo me corresponde a mí finalmente es una función.	no tengo administrativos a mi cargo...	
13.¿Profesor un problema que usted considere que no ha podido solucionar nada y que sea de su manejo no hablemos de situaciones de tipo económico, que ud diga esto me está	la falta de control, la falta de evaluación, generar mecanismos de evaluación y de control para que en verdad cumplan	la actualización de los planes de área debido al tiempo que demanda estos	
14.¿Una debilidad que tenga que diga necesito urgente capacitación en esta área?	el manejo de personal qué hago cuando el compañero no cumple	un mayor conocimiento del manejo financiero de los recursos, y la normatividad que es extensa	
15.¿ En el pacto de convivencia se han hecho modificaciones desde que usted está como rector, detallando que el pacto de convivencia no sólo involucra la parte del estudiante?	A los profesores se les ha dicho que hay unos criterios unas normas de respeto incluso el mismo modelo pedagógico, si nosotros somos socio humanistas pues tenemos que estar todos en un mismo nivel las líneas de autoridad deben ser muy delgadas	las instituciones del departamento debíamos revisar nuestro Manual de Convivencia	
17.¿Una meta a mediano plazo que usted tenga en su institución?	Hay que disminuir la reprobación, que los estudiantes que terminan con nosotros tengan claro su proyecto de vida	Ya tener el himno de la institución construido y funcionando como tal,	
18. ¿Armando cuéntenos como es un día normal de trabajo suyo?	el manejo del archivo, del mantenimiento, información, es el cumplimiento de los profesores, hacer un control, las plataformas, mirar los correos, SIMAT	lo primero es mirar el correo como , dar respuesta a oficios , elaboración de constancias, de planeación y acompañamiento con el tutor del P.T.A., reuniones programadas, atención a padres, muchas veces uno tiene planeado un día de una forma; pero en el transcurso del día le cambia totalmente	
19.¿pero hablando de las funciones suyas como rector usted dice esta semana voy a hacer esto o esto o lo que salga?	No, sobre la marcha realmente eso va sobre la marcha,	Igualmente la tengo en la agenda día por día, qué debo hacer, qué tarea debo cumplir,	
20.¿cuál considera usted qué es su papel en un ambiente adecuado de aprendizaje?	al menos mirar los compañeros tengan los materiales adecuados para que puedan desarrollar las diferentes actividades	los ambientes sean adecuados, que el salón tenga lo mínimo tenga su tablero, su video-beam, Ya en la parte de los docentes pues mirar que ellos asistan que cumplan con su parte laboral, somos los garantes	
21.¿Con su actuar que ejemplo quiere darle a la comunidad educativa?	que el docente valore su función que el docente mire responsabilidad tan grande que tiene	hace las cosas bien y de la mejor manera con ese ejemplo pues está transmitiendo valores, los estudiantes porque ellos sí lo ven y sí lo dicen: ¿por qué yo tengo que hacer esto si mi profesor o tal	
22.¿Qué recomendaciones le haríamos a un licenciado qué aspire ser rector?	que tenga algún tipo de formación en administración de empresas o del talento humano, con esa formación podríamos establecer un equilibrio	primero, olvídense de que usted fue docente y deje de mirar las cosas como docentes, así tengamos 10 o 15 tareas para realizar, hay que hacer una a una	
23.¿Con cuál de estos términos identifica más y porque: administrador, gerente, líder?	cundo usted es líder busca mejorar una situación que se esté presentando a veces yo no soy muy administrador, a veces ser gerente establece unas posiciones de autoridad muy altas.	con la palabra líder, porque si uno es un líder puede administrar todos los recursos	
SINTESIS: El rector o debe tener formación profesional en administración o una especialización en gerencia instituciones educativas. Mi mayor fortaleza esta en lo académico en un 70% asesorías con planes de estudio, colaborar en la formulación de proyectos, se ha venido depurando la matrícula. Los resultados en las pruebas saber de once han mejorado, el índice sintético ha mejorado en primaria y media. Estamos trabajando los proyectos de vida de los muchachos estamos implementando un modelo		SINTESIS No tengo la formación , pero sí puedo dominar en gran parte las necesidades que demanda el cargo, la carrera le da a uno una estructura ética, que le permite desempeñar su cargo de la mejor manera, hay fortalezas en la interacción con la comunidad, con los docentes, programar actividades, El manejo de las diferentes plataformas, tercero y quinto, han tenido una tendencia a mejorar en las pruebas externas, en grado once pasamos del 2 puesto a nivel municipal al quinto puesto el año	

## Matriz Estudiantes R2

PREGUNTAS	INFORMANTE 4	INFORMANTE 5	INFORMANTE 6	SINTESIS
¿Cuáles son los problemas cotidianos que se presentan en la institución?	juegan futbol en los corredores e interrumpen las clases, hurtos	Más que todo el embarazo en adolescentes	no traen el uniforme adecuadamente, estudiantes que son groseros con los profesores,	los problemas son que juegan futbol, la disciplina, no hay espacios de recreacion, llegadas tarde
¿Qué podemos decir que se ha hecho desde la dirección para subsanar estos inconvenientes?	No ha hecho nada, han parado los hurtos	Pues se les llama la atención a las muchachas para que no se siga presentando eso	Los profesores han tomado la decisión de que estudiantes que llegan tarde no lo dejan entrar hasta una hora acordada	no se ha hecho nada en cuanto a los espacios, se hace control de entrada
La comunidad educativa ¿qué tanto participa en la toma de decisiones?	siempre se tiene en cuenta la opinión de los padres y estudiantes, otra cosa que ellos no participen ya es distinto	Si, En charlas... hacen reuniones más que todo	participan todos, los profesores, los estudiantes, los padres de familia...	se pide opinion a todos los estamentos
Un término con el cual identifica su rector y ¿por qué?	Un rector con falta de carácter, cuando tiene que hacer cumplir como las normas en la institución, no sé, se duerme	mandón. Porque le gusta que todo se haga como él quiere y eso.	Estricto. Porque a él le gusta que todo sea bien hecho	falta de carácter, mandon y estricto son los terminos usados
¿Cuál ha sido el mayor avance institucional en los últimos dos años?	Que abrieron la biblioteca, la organizaron ya los estudiantes tiene acceso a los libros y todo eso	La participación más de los estudiantes... seguimiento academico	Se ha mejorado el uniforme. Las rutas han durado más, Lo de la pintura	se han organizado y adecuado mejor los espacios, seguimiento academico, el uniforme
¿Qué le falta al rector por mejorar en su gestión?	le hace falta que nos entienda más y escuche las peticiones.	Más cumplimiento, casi no viene	Yo a él no lo veo con cosas que diga, bueno el rector hizo mal esto	casi no asiste a la institución, mas dialogo con los estudiantes
¿qué se le puede resaltar al rector en su gestión?	trata de tener en cuenta en el Consejo Directivo	Lo de los uniformes, exige	él no le dice las cosas cómo para mandarlo sino como por un consejo	exige lo de los uniformes, mas participacion del consejo directivo y que da consejos
¿El rector hace presencia en las aulas de clase? ¿Qué tanto?	Él casi no viene al colegio	Si, pues revisa los uniformes, supervisa las clases	Mira qué están haciendo. O nos da alguna charla	casi no asiste al colegio pero si hace presencia en las aulas
¿Considera que se han administrado bien los recursos?	Pues él siempre nos muestra, nos muestra el avance y cuentas y todo eso; pero en fin, los números se pueden manejar	si, pintura a los salones, libros	si hay muchas cosas que necesita la institución que no se han comprado, no se ha hecho	si, pero no es suficiente.
¿La Institución refuerza su proyecto de vida?	Si en parte, y me ayuda mucho a lo que quiero llegar	si, pues nos dicen que qué vamos a hacer, nos ponen preguntas sobre los estudios que vamos a tomar y todo eso...	Uno aprende aquí a ser persona, a salir adelante,	la institucion si trabaja proyeto de vida
¿Usted conoce la visión y la misión de la institución?	No	no	no.	ninguno conoce la visio y la mision
	SINTESIS Un rector con falta de carácter, cuando tiene que hacer cumplir como las normas, le falta que nos entienda más y escuche las peticiones, un problema es que juegan en los corredores e interrumpen clases, Él casi no viene. Ha logrado parar los hurtos, adecuo la biblioteca, tiene en	SINTESIS Mandón. Porque le gusta que todo se haga como él quiere y eso, exige lo de los uniformes, a pintado los salones, hay mas libros, supervisa las clases, seguimiento academico a pesar que casi no viene, el mayor problema es el embarazo en adolescentes, pues se les llama la atención en charlas	SINTESIS Estricto. Porque a él le gusta que todo sea bien hecho, Se ha mejorado el uniforme. Las rutas han durado más, Lo de la pintura de salones, él no le dice las cosas cómo para mandarlo sino como por un consejo. Uno de los problemas es estudiantes que son groseros con los profesores. Todos participan de las	



## Matriz Estudiantes R1


PREGUNTAS	INFORMANTE 1 P	INFORMANTE 2 P	INFORMANTE 3 P	sinthesis
¿Cuáles son los problemas cotidianos que se presentan en la institución?	el transporte	el tranporte	es el del Internet	la falta e trasnporte e internet son los problemas mas comunes
¿Qué podemos decir que se ha hecho desde la dirección para subsanar estos inconvenientes?	Gestionar la alcaldía municipal	rector siempre ha estado colaborandonos llamando para allá: "Qué qué pasa porque es que los niños viven muy lejos	hicimos lo de la cooperativa para poder recolectar fondos	el rector ha gestionado, se contrato internet
La comunidad educativa ¿qué tanto participa en la toma de decisiones?	se va a tomar una decisión se reúne el concejo estudiantil y a los padres	con los padres de familia. Les piden opiniones o con nosotros los estudiantes muy poco...	Pues cita a algunos padres de familia o también él le da opinión a los representantes de cada grupo y toman decisiones todos dicen si están de acuerdo o no...	se cita a representantes de la comunidad
Un término con el cual identifica su rector y ¿por qué?	colaborativo	Colaborativo, Porque uno le pide un favor y él como sea nos lo hace	Ejemplar, siempre quiere colaborar, ayudamos	colaborativo y ejemplar son los terminos con los que identifican al rector
¿Cuál ha sido el mayor avance institucional en los últimos dos años?	el embellecimiento de la institución	eso que pasan los niños a otro grado, el polideportivo	También en lo académico	se ha mejorado las instalaciones, lo academico y se implemento la promocion anticipada
¿Qué le falta al rector por mejorar en su gestión?	Más persistencia	Pues como que estar más tiempo aquí con nosotros	Él es muy buen rector, así estaban	podría permanecer mas en la institucion y mas persistente en la gestion
¿qué se le puede resaltar al rector en su gestión?	Que incentiva mucho a ser personas de bien	Es como muy alegre en el sentido de que de ponerse hablar con nosotras o decimos cosas que a nosotras nos van a ayudar más adelante.	El trato a las persona	la forma de tratar a las personas es lo que mas resalta
¿El rector hace presencia en las aulas de clase? ¿Qué tanto?	si, a veces le entendemos mejor a él que la profesora	Él entra a darnos información mas no entra así a mirar, colabora cuando el profe no esta.	a veces, y si no entendemos algo él nos explica.	ocasionalmente entra a las clases, pero hacepoca supervision
¿Considera que se han administrado bien los recursos?	Uno no tiene conocimiento	Aunque hay computadores que no sirven, hay como 10 computadoras que no sirven. Y pues dieron unas tablet pero eso esas tablet no se trabajan	lleva un control muy bien hecho	es poco el conocimiento que se tiene, podrían utilizarse mas recursos tecnologicos
¿La Institución refuerza su proyecto de vida?	Pero en todas, en todas las materias nos dicen pilas con el proyecto de vida	Pues hablando lo con las profesoras, la profesora nos da muchos consejos . En tecnología, en formación laboral	hacemos como proyectos cortos, qué vamos a hacer cuando sea más adelante	si hay proyecto de vida
¿Usted conoce la visión y la misión de la institución?	no	no	no	no se conoce la vision y la mison
	SINTESIS Lo define como colaborativo destaca el embellecimiento de la institución, incentiva mucho a ser personas de bien, que pilas con el proyecto de vida si va a tomar una decisión se reúne el concejo estudiantil ya los padres. El proble es el transporte podría gestionar mas con la alcaldía municipal ,no se conoce la V y M	SINTESIS Colaborativo, Porque uno le pide un favor y él como sea nos lo hace Es como muy alegre al decimos cosas que a nosotras nos van a ayudar más adelante, colabora cuando el profe no esta. ha implementado la promocion anticipada, el polideportivo. El mayor problema es el transporte, a los padres de familia les piden opiniones a nosotros los estudiantes muy poco, podría estar más tiempo aquí con nosotros, hay proyecto de vida y se desconoce la V y M	SINTESIS Ejemplar, siempre quiere colaborar, ayudarnos también en lo académico. Él es muy buen rector lleva un control muy bien hecho hacemos como proyectos cortos, qué vamos a hacer cuando sea más adelante. Un problema es el del Internet, hicimos lo de la cooperativa para poder recolectar fondos, él le pide opinión a los representantes de cada grupo y toman decisiones todos dicen si están de acuerdo o no.	

## Matriz Docentes R2

PREGUNTAS	INFORMANTE 4	INFORMANTE 5	INFORMANTE 6	SINTESIS
¿Cuáles son las mayores fortalezas o que habilidades tiene su rector respecto a las funciones propias de su cargo?	El poder de convencimiento para las diferentes actividades propuestas	Nos tiene en cuenta, Está felicitándonos, Él siempre está apoyándonos con los estudiantes también con los padres de familia	La comunicación yo creo que tenemos canales claros de comunicación	poder de convencimiento y comunicación
¿Cuáles serían las mayores debilidades o falencias que podemos encontrar en el desempeño de las funciones?	debilidades no le veo. Hay problemas economicos, de recursos pero no es mucho lo que el rector pueda hacer	no veo debilidades	No tiene apoyo administrativo, le resta habilidad, digámoslo así, capacidad de gestión	mas que debilidades amenazas
¿Cuáles son los problemas cotidianos que se presentan en la institución?	las relaciones con los estudiantes, son muy agresivos	situaciones académicas de los estudiantes, problemitas de disciplina	inasistencia de los estudiantes, no pueda avanzar en sus clases, la falta de espacios de recreación, Se pierden las cosas, se dañan algunos elementos	situaciones acedemicas y disciplinarias
¿Qué podemos apreciar que ha hecho el rector para mejorar esas situaciones?	se habla con los estudiantes pues diciendo que esa no es la forma de tratarse	se habla con el estudiante y luego sí se empieza a llamar padres de familia para hacer unos compromisos con ellos	En el aspecto de los espacios no se ha hecho ninguna gestión	hablar con los estudiantes y llamados a padres si es necesario
¿Cuál es el modelo pedagógico de la institución?	El modelo es de inclusión	Es el modelo socialista, el propósito es enseñar al estudiante a que él opine	Es un modelo crítico-social, es decir, enseñamos a cuestionarnos	modelo critico social, pero no hay apropiacion
¿Qué papel ha desempeñado el rector en la implementación de este?	todos manejábamos cosas diferentes, entonces se direccionó hacia uno sólo encabezado por el rector	Entonces el profe nos dijo que miráramos, entre todos buscáramos y socializáramos y luego entre todos escogieramos el que mejor nos parecía	creó los espacios, para reuniones donde discutir los diferentes modelos	se permitieron espacios para discusion y eleccion del modelo
¿En qué área de la gestión, ya sea administrativa, académica o con la comunidad, considera que tiene mayor apoyo por parte de la dirección?	En la parte pedagógica el rector está muy pendiente de las necesidades que tenemos nosotros	me ha parecido que el profe en todas las gestiones ha apoyado porque en todas es la cabeza de él.	Yo creo que en la gestión académica nos vemos respaldados más, la asesoría no es tanto sino brindar los espacios.	se siente mas apooyo en lo pedagogico,
¿Considera que hay trabajo en equipo para alcanzar la visión y la misión de la institución?	Sí hay un buen ambiente, podría mejorarse la comunicación	Acá todas las gestiones, uno se apoya mucho con otro, no sólo que “yo soy de tal gestión entonces yo no colaboro en esto”,	Hay unos liderazgos importantes dentro de los docentes que todos apoyamos	hay trabajo en equipo , apoyado en diferentes docentes
Una meta a mediano plazo que se haya trazado la institución. ¿Cuál podría ser?	El mejoramiento de las Pruebas Supérate para grado 9 y grado 11, el rector ha dado los espacios	mejorar en la calidad educativa	comunicarnos más directamente, administracion de archivo	una meta es el mejoramiento academico
Un término con el cual usted puede identificar a su rector y ¿por qué?	Accesible, a las propuestas que uno le dé	El profe es una persona muy recta, responsable y digamos, muy humano	Es proactivo. Quiere decir, nos motiva a realizar las cosas partiendo de nuestro deseo de cambiar el entorno educativo	defienen al rector como correcto, accesible y proactivo
¿Cuál ha sido el mayor avance institucional en los últimos dos años?	en la parte primaria han mejorado los estudiantes en las áreas de matemáticas, no hay nada innovador	se ha subido en las Pruebas, lo que es embelleciendo, lo que es la disciplina es el seguimiento al rendimiento académico de los estudiantes.	Yo creo que la organización administrativa, Gestion de espacios pedagógicos que no habian	se ha moejorado la disciplina, los resultados y la administracion de espacios
¿Cómo considera que es la participación de la comunidad en la institución?	bien, damos ideas y se acogen muchas de esas ideas a las actividades que se proponen, los papas no participan	siempre que hay un proyecto, se pasa por todos para ver qué opinión hay	Pues no está muy integrada en la toma de decisiones; pero sí se le ha llamado a reuniones para tomar decisiones respecto al colegio	hay participacion de la comunidad y en menor medida de los padres
¿Qué le falta el rector para mejorar en su gestión?	De pronto en gestionar más	pidiendo más cosas para el colegio	podría darle más participación a los estudiantes y a los padres en su gestión	se considera que podria gestionar mas recursos
¿qué es lo que más le puede resaltar usted al rector de la gestión que ha realizado?	la integración de los docentes al trabajo	persona muy responsable, muy ética, profesional	Su temperamento jovial. Su capacidad de administrar con poco	la mayoría de aspectos tiene que ver con la forma de ser
	Accesible a las propuestas , tiene poder de convencimiento, hay más integración de los docentes al trabajo, debilidades no le veo. Los estudiantes son muy agresivos, se habla con ellos diciendo que esa no es la forma de tratarse. El modelo es de inclusión, antes todos manejábamos cosas diferentes, entonces se direccionó hacia uno sólo modelo encabezado por el rector. se ha mejorado en las áreas de matemáticas, en la parte pedagógica el rector está muy pendiente de las necesidades, hay un buen ambiente, podría mejorarse la comunicación, ,no hay nada innovador podría gestionar mas	Es una persona muy recta, responsable, muy humano, nos tiene en cuenta, está felicitándonos, apoyó con los estudiantes con los padres de familia. No veo debilidades, hay situaciones académicas, problemitas de disciplina, se habla con el estudiante y luego sí se llama padres de familia para hacer unos compromisos con ellos. El modelo es socialista, el propósito es enseñar al estudiante a que él opine, entre todos escogimos el modelo. Un proposito es mejorar en la calidad educativa se ha subido en las pruebas, lo que es embellecimiento, la disciplina el seguimiento académico.	Es proactivo. Quiere decir, nos motiva a realizar las cosas, fortalezas como la comunicación, Su capacidad de administrar con poco. No tiene apoyo administrativo, pero ha mejorado la adminsitration de archivo, gestion de espacios pedagógicos que no habian. los poblemas son inasistencia, no se puede avanzar, la falta de espacios de recreación, Se pierden las cosas, se dañan. Contamos con el modelo crítico-social, es decir, enseñamos a cuestionarnos, La asesoría no es tanto creó los espacios, donde discutir los diferentes modelos, la comunidad pues no está muy integrada en la toma de decisiones.	

# Matriz Docentes R1

PREGUNTAS	INFORMANTE 1 P	INFORMANTE 2 P	INFORMANTE 3 P	SINTESIS
¿Cuáles son las mayores fortalezas o que habilidades tiene su rector respecto a las funciones propias de su cargo?	Mantiene muy involucrado en cuestiones y pendiente de las problemáticas que tenemos de las aulas. GESTIONAR	buen carácter , se desempeña bien en la papelería y mantiene presto a las neesidades	una forma muy buena de llevar a la gente, La cuestión de la honestidad, y pues que gestiona	gestiona y el trato interpersonal
¿Cuáles serían las mayores debilidades o falencias que podemos encontrar en el desempeño de las funciones?	muy condescendiente con el estudiante	él debería tener más en cuenta sobre todo al Consejo Directivo	Muy flexible en ese sentido con los estudiantes, gestionar mas en la gobernación, ponerse bravo	la flexibilidad con los estudiantes
¿Cuáles son los problemas cotidianos que se presentan en la institución?	El problema que veo es de planta física. Aquí no hay problema de nada con los estudiantes	la falta de transporte, la apatia de la comunidad, no hay un sentido de pertenencia	llegadas tarde, el problema del uniforme	la apatia de la comunidad y problemas menores como llegadas tarde y uniforme y el transporte intermitente
¿Qué podemos apreciar que ha hecho el rector para mejorar esas situaciones	el ha estado metido con lo de mejorar la planta física	El rector ha pasado varias solicitudes sobre el transporte, hacemos escuela de padres tratando de concientizar a la gente de que nos colabore	Como que llamar la gente y hablarle de frente.	ha tratado de hablar mas con la gente, solicitudes
¿Cuál es el modelo pedagógico de la institución?	El constructivista,	un modelo activista de pedagogía activa, Todavía nos quedamos un poco con escuela antigua	sociohumanístico; pero no funciona	el sodelo es socio humanista pero no hay apropiacion
¿Qué papel ha desempeñado el rector en la implementación de este?	él nos recalca mucho en las reuniones cómo hay que funcionar.	Es un rector que tiene grandes bases y buenos conocimientos sobre pedagogia	Cuando él llegó trató de hacerlo así; pero no. Primero que todo y todos debemos hacer una especie de curso o algo para primero que todo saber qué es cómo se maneja,	el dice como debe funcionar pero hace falta mayor capacitacion y apropiacion
¿En qué área de la gestión, ya sea administrativa, académica o con la comunidad, considera que tiene mayor apoyo por parte de la dirección?	el plan de estudio y él lo apoya uno más o menos lo orienta para que pueda seguir uno en eso sí, él mantiene gestionando	yo veo que tiene unas fuertes capacidades en matemáticas se mejoro lo de boletines	los planes de estudio, él colaboró por ejemplo en matemáticas	planes de estudio en especial matematicas
¿Considera que hay trabajo en equipo para alcanzar la visión y la misión de la institución?	Sí señor aquí se trabaja bastante en equipo	Nuestra labor el rector nos ha acompañado bastante y formamos un buen equipo.	Entre todos los que colaboramos y si necesitamos algo el rector sabe, la profesora sabe	se considera que hay trabajo en equipo
Una meta a mediano plazo que se haya trazado la institución. ¿Cuál podría ser?	Estamos trabajando duro sobre los proyectos transversales	surja a nivel pedagógico pero también a nivel de las locaciones	articulacion con educacion superior	proyectos transversales, mejoramiento academico e infraestructura y articulaion con educacion superior
Un término con el cual usted puede identificar a su rector y ¿por qué?	Muy amigable	muy amigable , En que siempre está atento a lo que le sucede a un tanto a nivel laboral como a nivel personal	Amable, Si hay alguna dificultad en la trata de concertar.	coinciden en amigable
¿Cuál ha sido el mayor avance institucional en los últimos dos años?	los resultados de los estudiantes, les da libertad	manejo interno de la documentación, las matrículas, todo lo que es las plataformas de notas	académicamente ha mejorado	se ha mejorado lo academico manejo de matrículas y archivo
¿Cómo considera que es la participación de la comunidad en la institución?	Pues los padres de familia si más bien poco. Pero nosotros y los estudiantes sí. En decisiones claro trabajamos en equipo	los padres no participan	Mira que un 40% , los padres no asisten.	los padres no participan de las decisiones
¿Qué le falta el rector para mejorar en su gestión?	me parece hace lo que tiene que hacer un rector.	de tener más en cuenta a la comunidad educativa en cuanto a padres de familia y acudientes.	Le faltaba gestionar más en la parte de la Gobernación	mayor gestion y comprometer mas a los padres de familia
¿qué es lo que más le puede resaltar usted al rector de la gestión que ha realizado?	que mantiene pendiente que no hagan falta profesores	el sentido de pertenencia qué ha demostrado	el compromiso que él tiene con la comunidad	se resalta el sentido de pertenencia y la gestion que hace para que no falten profesores
	SINTESIS: Mantiene muy involucrado de las problemáticas que tenemos, muy condescendiente con el estudiante, muy amigable, les da libertad buscando mejorar los resultados de los estudiantes mediante el modelo constructivista, él nos recalca mucho en las reuniones cómo hay que funcionar. los padres de familia poco participan pero nosotros y los estudiantes sí, me parece hace lo que tiene que hacer un rector	Muy amigable, buen carácter, con sentido de pertenencia, se desempeña bien en la papelería y mantiene presto a las neesidades podría tener más en cuenta a la comunidad, se lucha po la falta de transporte, la apatia de la comunidad, existe un modelo activista de pedagogía activa, pero todavía nos quedamos un poco con escuela antigua, es un rector que tiene grandes bases en pedagogía, fuertes capacidades en matemáticas, se mejoro lo de boletines, la documentación todo lo que es las	SINTESIS Amable, honesto, y pues que gestiona, muy flexible con los estudiantes. Es sociohumanístico; pero debemos hacer una especie de curso o algo para saber qué es cómo se maneja En los planes de estudio, él colaboró por ejemplo en matemáticas, entre todos nos colaboramos y si necesitamos algo el rector sabe, académicamente hemos mejorado, los padres no asisten. Le faltaba gestionar más a pesar del compromiso que él tiene con la comunidad	

 <b>Universidad del Tolima</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE USUARIOS</b>  <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	Página 1 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 03
		Fecha Aprobación: 15 de Febrero de 2017

Los suscritos:

JOVAN CARLOS MORA SALINAS	con C.C N°	93296483
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____

Manifiesto (an) la voluntad de:

**Autorizar**

☒

**No Autorizar**

☐

**Motivo:**

\_\_\_\_\_


La consulta en físico y la virtualización de **mi OBRA**, con el fin de incluirlo en el repositorio institucional de la Universidad del Tolima. Esta autorización se hace sin ánimo de lucro, con fines académicos y no implica una cesión de derechos patrimoniales de autor.

Manifestamos que se trata de una OBRA original y como de la autoría de LA OBRA y en relación a la misma, declara que la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA, se encuentra, en todo caso, libre de todo tipo de responsabilidad, sea civil, administrativa o penal (incluido el reclamo por plagio).

Por su parte la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA se compromete a imponer las medidas necesarias que garanticen la conservación y custodia de la obra tanto en espacios físico como virtual, ajustándose para dicho fin a las normas fijadas en el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad, en la Ley 23 de 1982 y demás normas concordantes.

La publicación de:

Trabajo de grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Artículo	<input type="checkbox"/>	Proyecto de Investigación	<input type="checkbox"/>
Libro	<input type="checkbox"/>	Parte de libro	<input type="checkbox"/>	Documento de conferencia	<input type="checkbox"/>
Patente	<input type="checkbox"/>	Informe técnico	<input type="checkbox"/>		
Otro: (fotografía, mapa, radiografía, película, video, entre otros)					<input type="checkbox"/>

 <b>Universidad del Tolima</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE USUARIOS</b>  <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	Página 2 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 03
		Fecha Aprobación: 15 de Febrero de 2017

Producto de la actividad académica/científica/cultural en la Universidad del Tolima, para que con fines académicos e investigativos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad del Tolima. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca Rafael Parga Cortes de la Universidad del Tolima.

De conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 en los artículos 30 “**...Derechos Morales. El autor tendrá sobre su obra un derecho perpetuo, inalienable e irrenunciable**” y 37 “**...Es lícita la reproducción por cualquier medio, de una obra literaria o científica, ordenada u obtenida por el interesado en un solo ejemplar para su uso privado y sin fines de lucro**”. El artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “**los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**” y en su artículo 61 de la Constitución Política de Colombia.

- Identificación del documento:

Título completo: **¿CÓMO ESTÁN AFRONTANDO SU CARGO DE RECTOR LOS PROFESIONALES LICENCIADOS Y NO LICENCIADOS? DOS ESTUDIOS DE CASO**

- Trabajo de grado presentado para optar al título de:

**MAGISTER EN EDUCACION**

- Proyecto de Investigación correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

---

- Informe Técnico correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

---

- Artículo publicado en revista:


---

- Capítulo publicado en libro:

---

- Conferencia a la que se presentó:

---

 <b>Universidad del Tolima</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE USUARIOS</b>  <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	Página <b>3</b> de <b>3</b>
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 03
		Fecha Aprobación: 15 de Febrero de 2017

Quienes a continuación autentican con su firma la autorización para la digitalización e inclusión en el repositorio digital de la Universidad del Tolima, el:

Día: **16** Mes: **febrero** Año: **2018**

Autores:

Firma

Nombre: JOVAN CARLOS MORA SALINAS



C.C. 93296483

Nombre:

C.C.

Nombre:

C.C.

Nombre:

C.C.

El autor y/o autores certifican que conocen las derivadas jurídicas que se generan en aplicación de los principios del derecho de autor.